VOLUME

9

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 9

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2025

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração Contemporânea – Volume 9/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2025

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-588-5
DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. RUWER, Léia Maria Erlich III. Costa, Priscila Rezende da IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Entre grãos e geopolítica: uma análise dos efeitos das tarifas comerciais do governo Trump sobre a competitividade e a estratégia da cafeicultura brasileira..... 06

Kethelyn Cristina Nascimento Silva, Lais Simon de Almeida Marques

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.01

Capítulo 2: O profissional do comércio exterior no *marketing* internacional..... 31

Isadora Pedrosa Barbosa, Yasmin Neves Machado, José Abel de Andrade Baptista

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.02

Capítulo 3: Abordagens teóricas sobre a internacionalização de empresas..... 40

Juliane Albuquerque, Virgilius de Albuquerque

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.03

Capítulo 4: *Compliance* como vetor competitivo: caminhos para a maturidade na gestão de riscos 52

Simone Vieira de Almeida, Jean Marc Nacife, Victor Freitas de Azeredo Barros, Omar Ouro-Salim

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.04

Capítulo 5: O *Balanced Scorecard* como ferramenta de Controladoria..... 71

Simone Vieira de Almeida, Jean Marc Nacife, Victor Freitas de Azeredo Barros, Omar Ouro-Salim

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.05

Capítulo 6: O impacto do conhecimento financeiro na gestão financeira pessoal dos jovens universitários..... 88

Gabriel de Oliveira Borges, Matheus Gonçalves Cavalcante, Nicolas da Silva Pereira, Ryan Augusto Souza Gomes, Arnaldo Turuo Ono

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.06

Capítulo 7: Empreendedorismo tecnológico: *startups* e sustentabilidade no Século XXI 98

Mari Tomita Katayama, João Carlos Martins Coelho

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Geração de modelo de negócios para *startups* utilizando a ferramenta Business Model Canvas 112

Raone Cato de Araújo, Francisco Santos Sabbadini, Jose Claudio de Lima Ferreira (in memoriam)

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.08

Capítulo 9: Implantação da ferramenta de qualidade APPCC nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte: uma revisão bibliográfica 136

Ana Cláudia de Araújo Alves, Kátia Regina Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.09

Capítulo 10: Gestão de estoques em uma loja do ramo de tattoo supply e aplicação da Curva ABC 148

Gabriel Oliveira Caldas, Paulo Soares Figueiredo

DOI: 10.36229/978-65-5866-588-5.CAP.10

Autores 171

Capítulo 1

Entre grãos e geopolítica: uma análise dos efeitos das tarifas comerciais do governo Trump sobre a competitividade e a estratégia da cafeicultura brasileira

Kethelyn Cristina Nascimento Silva
Lais Simon de Almeida Marques

Resumo: Este estudo analisa os efeitos diretos e indiretos das políticas tarifárias do governo de Donald Trump (2017-2021) sobre a competitividade e a estratégia da cafeicultura brasileira. Adotando uma abordagem de método misto, a pesquisa combina a análise de dados quantitativos sobre exportações, preços e câmbio, com uma análise qualitativa de relatórios setoriais, notícias e artigos acadêmicos. O objetivo central é compreender como o setor cafeeiro respondeu a um ambiente de incerteza geopolítica e comercial, mesmo não sendo alvo direto de tarifas. A hipótese principal é que, apesar da ausência de barreiras diretas, o café foi impactado pelo clima de instabilidade internacional e pela percepção de risco nos mercados importadores. Os resultados indicam que, embora as exportações de café para os Estados Unidos tenham se mantido relativamente estáveis, o setor adotou estratégias de resiliência, como a diversificação de mercados, o foco em cafés especiais e a intensificação do *lobby* político. A análise comparativa com outras commodities, como o aço, revela a maior capacidade de adaptação do setor cafeeiro. O estudo conclui que a maturidade institucional, a governança setorial e a capacidade de agregação de valor foram fatores determinantes para a resiliência do café brasileiro, permitindo ao setor não apenas mitigar os riscos, mas também extrair lições estratégicas para o futuro. Recomenda-se a continuidade dos investimentos em diversificação, qualidade e articulação institucional para fortalecer a posição do Brasil no mercado global de café.

Palavras-chave: Café, Comércio Internacional, Política Tarifária, Geopolítica, Resiliência Econômica.

1. INTRODUÇÃO

O café ocupa um papel central na história econômica e social do Brasil, sendo um dos produtos que mais contribuíram para a formação do comércio exterior brasileiro e para a inserção do país nos mercados internacionais. Desde o século XIX, a cafeicultura se consolidou como um dos pilares da economia nacional, impulsionando o desenvolvimento de infraestrutura, a urbanização e a consolidação das exportações agrícolas. Atualmente, o Brasil se mantém como o maior produtor e exportador mundial de café, com presença consolidada em diversos mercados consumidores, incluindo os Estados Unidos, a União Europeia e o Japão (Barbosa; Aguilar; Maciel, 2021).

Entretanto, as relações comerciais entre Brasil e Estados Unidos sofreram mudanças significativas durante o governo de Donald Trump (2017-2021). A política externa e comercial norte americana passou a ser guiada pelo lema "America First", que priorizava os interesses econômicos internos e a proteção da indústria nacional por meio da aplicação de tarifas e medidas de retaliação comercial. Essa estratégia gerou tensões diplomáticas e econômicas com parceiros tradicionais, afetando de forma direta setores como aço e alumínio e, de maneira indireta, cadeias agroindustriais relevantes para o Brasil (Ferreira, 2024).

Mesmo que o café brasileiro não tenha sido alvo direto de tarifas, a retórica protecionista e a possibilidade de ampliação das barreiras comerciais criaram um ambiente de instabilidade e incerteza para os exportadores. De acordo com a revista Globo Rural (2025), tinha o risco de o Brasil perder até US$ 2 bilhões em vendas de café caso houvesse aumento de tarifas sobre produtos agrícolas, o que poderia comprometer o consumo nos Estados Unidos. A simples ameaça de medidas desse tipo foi suficiente para despertar preocupações no setor e nas entidades representativas, como o Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (Cecafé) e a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC).

A política comercial de Trump refletiu um movimento mais amplo de retração da globalização econômica, no qual o comércio internacional passou a ser reinterpretado como instrumento de poder político. Murta (2023) observa que medidas unilaterais, como as tarifas e as revisões de acordos multilaterais, servem para reforçar a soberania econômica das potências, mas tendem a gerar desequilíbrios nas cadeias produtivas globais. No caso do café, embora a commodity tenha mantido relativa estabilidade de preços e volumes exportados, o contexto de tensão revelou a necessidade de o Brasil adotar estratégias de resiliência e diversificação de mercados (Rocha; Bacchi, 2009).

Diante desse cenário, este estudo propõe analisar os efeitos diretos e indiretos das políticas tarifárias do governo Trump sobre a competitividade e a estratégia da cafeicultura brasileira, buscando compreender como o setor respondeu a um ambiente de incerteza geopolítica e comercial. A pesquisa parte da hipótese de que, mesmo não sendo alvo direto das medidas protecionistas, o café foi impactado pelo clima de instabilidade internacional e pela percepção de risco nos mercados importadores.

Além da sua importância econômica, o tema possui grande relevância acadêmica e profissional para o campo do Comércio Exterior, pois relaciona aspectos de política comercial, economia internacional e estratégia empresarial. Como destaca Watson (2016), as restrições às exportações são instrumentos que moldam o comportamento dos fluxos internacionais, influenciando o bem-estar dos países e o equilíbrio nas trocas

comerciais. Assim, compreender como a cafeicultura brasileira se posicionou diante de um cenário protecionista contribui para o entendimento das dinâmicas contemporâneas do agronegócio global.

1.1. OBJETIVOS

O objetivo deste estudo é analisar como a política tarifária do governo Trump influenciou, direta ou indiretamente, a competitividade e as estratégias de exportação da cadeia cafeeira brasileira.

Com base nessa questão, o estudo tem como objetivo geral analisar os efeitos econômicos e estratégicos da política tarifária do governo Trump sobre as exportações brasileiras de café, entre os anos de 2015 e 2023.

Este trabalho é justificado pela importância do café para o comércio exterior do Brasil e pela necessidade de entender como os principais setores do agronegócio reagem a choques externos e mudanças na política internacional. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2017), a cadeia produtiva do café é um exemplo de maturidade institucional, apresentando alta capacidade de adaptação a diferentes contextos econômicos. Essa característica é essencial para manter a competitividade em um cenário global cada vez mais sujeito a pressões políticas e tarifárias.

Assim, este estudo busca contribuir para o debate sobre a interação entre comércio internacional e geopolítica, destacando como o Brasil (em especial, o setor cafeeiro) tem criado formas de se adaptar às oscilações do cenário global. A análise ajuda a compreender os mecanismos que sustentam a força do agronegócio brasileiro mesmo em momentos de tensões comerciais, reforçando o café como exemplo de competitividade e estabilidade econômica em meio a um ambiente internacional instável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias do comércio internacional explicam os fundamentos das trocas comerciais entre países e os impactos das políticas tarifárias sobre o bem-estar econômico. Desde Adam Smith, com o princípio da vantagem absoluta, e David Ricardo, com a teoria da vantagem comparativa, o comércio foi visto como um meio de maximizar a eficiência global e o crescimento econômico. No entanto, o contexto contemporâneo trouxe novos desafios, nos quais políticas protecionistas voltam a ganhar força como instrumentos de controle e poder (Watson, 2016).

As tarifas, tradicionalmente justificadas como medidas de proteção à indústria nacional, podem ter efeitos incertos. De acordo com Ferreira (2024), o protecionismo é frequentemente utilizado para salvaguardar setores estratégicos, mas, no longo prazo, pode gerar distorções de mercado e reduzir a competitividade internacional. Isso ocorre porque tarifas aumentam o preço de importação, afetando o equilíbrio entre oferta e demanda e prejudicando a eficiência das cadeias produtivas globais.

No caso da agricultura, e especialmente do café, as tarifas têm impacto indireto sobre os fluxos comerciais e os preços das commodities. Estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2017) indicam que barreiras não tarifárias também exercem papel significativo na limitação do comércio agrícola, exigindo adaptação

constante dos exportadores. Assim, mesmo na ausência de tarifas diretas, o ambiente de incerteza política pode afetar a percepção de risco e os investimentos do setor.

2.1. GEOPOLÍTICA E AGRONEGÓCIO

A relação entre comércio internacional e geopolítica é um dos pontos importantes para a análise do presente estudo. Murta (2023) destaca que, nas últimas décadas, as políticas comerciais passaram a ser usadas como instrumentos de pressão política e ambiental. Em vez de apenas regular fluxos econômicos, as medidas tarifárias e não tarifárias passaram a servir como mecanismos de poder e influência entre nações.

O governo Trump representa um caso emblemático dessa lógica. O lema "America First" norteou uma política de priorização dos interesses domésticos e de renegociação de acordos multilaterais. Segundo Rocha e Bacchi (2009), a adoção de políticas protecionistas por potências econômicas provoca desequilíbrios nas cadeias globais, afetando países exportadores de commodities agrícolas, como o Brasil, que dependem de previsibilidade e estabilidade nas relações comerciais.

A geopolítica do agronegócio evidencia que as relações comerciais agrícolas vão além do campo econômico, envolvendo aspectos diplomáticos, ambientais e estratégicos. Nesse contexto, o café brasileiro assume um papel simbólico e econômico, representando a capacidade do país de manter sua competitividade mesmo diante de pressões externas. Saes (1997) observa que, historicamente, a cafeicultura brasileira foi moldada por intervenções políticas e econômicas, sendo capaz de se adaptar a diferentes conjunturas globais sem perder sua relevância.

2.2. CADEIAS GLOBAIS DE VALOR E COMPETITIVIDADE DA CAFEICULTURA

A análise das Cadeias Globais de Valor (CGV) é fundamental para compreender a inserção do Brasil no comércio internacional do café. Esse conceito descreve a forma como a produção e o valor agregado se distribuem globalmente entre países produtores, processadores e consumidores. Segundo Perobelli, Betarelli e Vale (2017), países como o Brasil tendem a ocupar posições de fornecimento de matérias-primas agrícolas, enquanto economias desenvolvidas concentram etapas de processamento e distribuição, capturando maior valor econômico.

De acordo com Sereia, Camara e Cintra (2008), a competitividade do complexo cafeeiro brasileiro depende de múltiplos fatores, como qualidade do produto, infraestrutura logística, política cambial e estratégias de diversificação de mercados. A capacidade de adaptação do setor às mudanças externas é um diferencial competitivo, permitindo ao Brasil manter sua liderança global mesmo em períodos de volatilidade.

Barbosa, Aguilar e Maciel (2021) ressaltam que Minas Gerais, principal estado produtor do país, exerce papel central na cadeia global do café, respondendo por parcela expressiva das exportações e da inovação na produção de cafés especiais. Esse segmento vem ganhando destaque justamente como resposta a contextos de instabilidade comercial, agregando valor ao produto e reduzindo a vulnerabilidade às oscilações do mercado internacional.

A análise de Copetti (2019) reforça que o desempenho das exportações de café entre 2000 e 2016 demonstra a resiliência do agronegócio brasileiro, sustentada por ganhos de produtividade, modernização tecnológica e políticas de incentivo. Esses fatores explicam por que, mesmo diante da retórica protecionista do governo Trump, o setor conseguiu preservar seus resultados e ampliar sua presença em outros mercados.

2.3. POLÍTICA COMERCIAL E INSTRUMENTOS DE PROTEÇÃO

As tarifas e barreiras não tarifárias são instrumentos centrais da política comercial, usados para regular o fluxo de produtos entre países. Watson (2016) define as restrições às exportações como medidas que afetam tanto o bem-estar do consumidor quanto o do produtor, alterando a estrutura de incentivos do comércio internacional. No contexto norte-americano, o uso estratégico de tarifas visou pressionar parceiros comerciais e reduzir déficits na balança comercial, mas provocou efeitos colaterais em diversos setores exportadores.

Segundo Ferreira (2024), o agronegócio é particularmente sensível a medidas protecionistas, uma vez que depende de cadeias longas e integradas. No caso do Brasil, as tarifas impostas aos produtos metálicos em 2018 geraram um alerta no setor agrícola, que temia retaliações similares. A matéria da Globo Rural (2025) ilustra esse cenário ao destacar o temor do setor cafeeiro quanto à possibilidade de o produto ser incluído na lista de bens tarifados, o que poderia reduzir drasticamente as vendas e comprometer o consumo nos Estados Unidos.

Além disso, Rodrigues, Burnquist e Costa (2011) analisam o fenômeno da escalada tarifária, segundo o qual produtos com maior grau de processamento enfrentam tarifas mais elevadas, dificultando a agregação de valor por parte dos países exportadores. Essa estrutura tarifária perpetua uma hierarquia econômica, limitando o avanço de países produtores de commodities como o Brasil nas etapas de maior valor agregado das cadeias produtivas.

2.4. O CONCEITO DE RESILIÊNCIA ECONÔMICA NO AGRONEGÓCIO

O conceito de resiliência econômica está relacionado à capacidade de um setor de absorver choques externos, se adaptar às mudanças e transformar adversidades em oportunidades. No contexto do agronegócio, essa noção se aplica à habilidade dos produtores e exportadores de responder a crises econômicas, variações cambiais ou políticas comerciais adversas. O IPEA (2017) identifica a cafeicultura brasileira como uma das cadeias mais resilientes do país, sustentada por instituições sólidas, cooperativismo e investimentos em inovação.

De acordo com Innocentini (2015), a política agrícola do café no Brasil passou, nas últimas décadas, de um modelo intervencionista para um modelo de autorregulação orientado pelo mercado. Essa transição fortaleceu a governança do setor e ampliou sua autonomia frente a crises externas. Já Sansoni (2024) observa que a internacionalização do café brasileiro tem se pautado pela diversificação de destinos e pelo foco em cafés especiais, o que aumenta a capacidade do setor de enfrentar choques políticos e comerciais.

A resiliência, portanto, é resultado tanto de fatores estruturais quanto de fatores estratégicos, como inovação e diplomacia comercial. No caso da política tarifária do

governo Trump, a resposta do café brasileiro foi marcada por adaptação e fortalecimento institucional, demonstrando que a competitividade do setor ultrapassa barreiras conjunturais e se apoia em fundamentos sólidos de gestão e integração global.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada no presente artigo se caracteriza como um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa, também conhecida como método misto. Esse tipo de pesquisa foi escolhido porque permite compreender o fenômeno estudado tanto por meio de dados numéricos quanto por interpretações sobre o contexto político e econômico. Assim, foi possível analisar não apenas os números das exportações de café, mas também os fatores externos e as reações do setor diante da política tarifária adotada pelo governo Donald Trump.

De natureza aplicada, esta pesquisa busca compreender um problema real do comércio exterior brasileiro, relacionado às barreiras impostas por políticas protecionistas e seus efeitos sobre a competitividade da cafeicultura nacional. Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimento voltado à solução de questões práticas, o que se adequa ao propósito deste trabalho.

Os dados quantitativos foram utilizados para observar o comportamento das exportações, preços e variação cambial ao longo dos anos. Já os dados qualitativos serviram para interpretar o contexto político e as decisões econômicas do período, além das respostas do setor cafeeiro diante das tarifas impostas. Essa combinação garante uma análise mais completa e fiel à realidade estudada.

3.1. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de fontes secundárias, ou seja, de informações já publicadas por instituições oficiais e meios de comunicação reconhecidos. As principais fontes utilizadas foram os relatórios anuais do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (Cecafé), os dados econômicos do Banco Central e do IPEAdata, além de reportagens publicadas em veículos como Reuters, Bloomberg, CNN Brasil, Canal Rural, Valor Econômico e Notícias Agrícolas. Essas fontes foram escolhidas por sua confiabilidade e atualidade, o que garante a credibilidade das informações apresentadas.

Os dados quantitativos foram organizados em tabelas para facilitar a visualização da evolução das exportações, dos preços e da taxa de câmbio entre os anos de 2015 e 2023.

A Tabela 1 apresenta a evolução das exportações brasileiras de café (em sacas de 60 kg) para o mundo e para os Estados Unidos entre 2015 e 2023. Esse recorte temporal foi escolhido para contemplar o período anterior, durante e posterior ao governo Trump, permitindo observar eventuais variações de desempenho.

Ano	Exportação Total (Mundo) - Sacas	Exportação para EUA - Sacas	Participação EUA (%)	Fonte
2015	36.890.470	7.848.712	21,28%	Cecafé Dez/2015 [1]
2016	34.053.045	6.784.819	19,92%	Cecafé Dez/2016 [2]
2017	30.774.610	6.550.887	21,29%	Cecafé Dez/2017 [3]
2018	35.200.000	6.200.000	17,61%	Cecafé (Notícias) [4]
2019	40.699.683	7.420.000	18,23%	Cecafé Dez/2023 (Tabela) [5]
2020	44.707.485	8.200.000	18,34%	Cecafé Dez/2023 (Tabela) [5]
2021	40.377.448	7.500.000	18,58%	Cecafé Dez/2023 (Tabela) [5]
2022	39.409.393	6.500.000	16,50%	Cecafé Dez/2023 (Tabela) [5]
2023	39.297.105	6.500.000	16,54%	Cecafé Dez/2023 (Tabela) [5]

Nota: Os dados para os EUA de 2018 a 2023 são estimativas baseadas em relatórios e notícias do Cecafé, refletindo a tendência e a magnitude do volume exportado para o país.

Elaboração dos autores.

Os dados indicam que, mesmo com o ambiente de instabilidade, as exportações para os Estados Unidos permaneceram relativamente estáveis, demonstrando a resiliência da cafeicultura brasileira.

A Tabela 2 mostra o comportamento do preço médio FOB da saca de café (em dólares) e a taxa de câmbio média anual (R$/US$), fatores essenciais para compreender a competitividade do produto.

Ano	Preço Médio FOB (US$/saca)	Câmbio (R$/US$) - Média Anual	Fonte
2015	151,49	3,33	Cecafé [2], IPEA data/BC [6]
2016	181,59	3,49	Cecafé [2], IPEA data/BC [6]
2017	156	3,17	Cecafé [3], IPEA data/BC [6]
2018	138	3,68	Cecafé (Notícias) [4], IPEA data/BC [6]
2019	125,52	3,94	Cecafé [5], IPEA data/BC [6]
2020	126,56	5,2	Cecafé [5], IPEA data/BC [6]
2021	154,72	5,39	Cecafé [5], IPEA data/BC [6]
2022	234,55	5,16	Cecafé [5], IPEA data/BC [6]
2023	204,69	4,99	Cecafé [5], IPEA data/BC [6]

Elaboração dos autores

Essas séries históricas permitem avaliar a interação entre preço, câmbio e volume exportado, evidenciando a importância da estabilidade cambial para a competitividade do café.

A reação do Brasil foi imediata, com manifestações diplomáticas e tentativas de negociação para reverter ou isentar o café das medidas tarifárias (CNN Brasil, 2025; Canal Rural, 2025). As entidades setoriais, como o Cecafé e a ABIC, também destacaram a necessidade de diversificação de mercados, apontando o crescimento das exportações para países asiáticos, especialmente a China, como estratégia de mitigação (Notícias Agrícolas, 2025).

Além dos dados numéricos, também foram coletadas informações qualitativas sobre o impacto das tarifas. Segundo reportagens da Reuters (2025) e Bloomberg (2025), a imposição de uma tarifa de 50% sobre o café brasileiro causou uma redução de até 75% nas exportações para os Estados Unidos em agosto de 2025, e fez com que o país perdesse posição como principal destino do café do Brasil para a Alemanha e outros mercados.

A CNN Brasil (2025) e o Canal Rural (2025) destacaram que o governo brasileiro reagiu tentando reverter a decisão por meio de negociações diplomáticas e apoio das entidades do setor, como o Cecafé e a ABIC, que recomendaram a diversificação dos mercados, com foco em países asiáticos, como a China, para reduzir a dependência dos EUA.

Após a coleta, os dados foram organizados e interpretados com base em duas etapas:

1. Foi feita uma análise comparativa dos números de exportação e câmbio, para verificar se houve impacto direto no desempenho do café brasileiro;
2. Em seguida, uma análise de conteúdo das matérias e relatórios, que permitiu compreender o contexto político e as estratégias adotadas pelo setor durante o período de incerteza comercial.

Essas análises ajudaram a observar de forma conjunta os efeitos econômicos e diplomáticos causados pelas medidas tarifárias e as respostas do setor produtivo.

A pesquisa possui algumas limitações. A principal delas está relacionada à falta de dados oficiais sobre tarifas específicas para o café, já que as informações mais detalhadas estão disponíveis apenas em fontes jornalísticas e relatórios institucionais. Além disso, outros fatores econômicos, como oscilações do câmbio e da demanda mundial, também podem ter influenciado os resultados das exportações no período estudado. Mesmo assim, todas as informações foram cuidadosamente cruzadas e verificadas em fontes confiáveis, o que garante a consistência das conclusões apresentadas.

Por fim, esta metodologia foi fundamental para a construção deste trabalho, pois permitiu analisar de forma ampla e consistente o impacto das políticas tarifárias do governo Trump sobre o café brasileiro. A combinação de dados quantitativos e qualitativos possibilitou compreender não apenas os efeitos econômicos das tarifas, mas também as estratégias de resiliência adotadas pelo setor. Dessa forma, esta metodologia contribui diretamente para o alcance dos objetivos propostos e para a compreensão das dinâmicas que influenciam o comércio exterior brasileiro

4. ANÁLISE E RESULTADOS

1. Análise da retórica comercial de Trump e suas implicações para o Brasil

O governo de Donald Trump (2017–2021) redefiniu a política comercial norte-americana sob o lema "America First", transformando tarifas e sanções em instrumentos explícitos de política externa e poder econômico. Conforme Silva, Almeida e Moraes (2013), tais medidas expressam a "assimetria institucional" das relações comerciais internacionais, em que países desenvolvidos moldam regras e tarifas de acordo com suas conveniências.

No caso americano, Trump empregou tarifas sobre produtos agrícolas e industriais não apenas com finalidade econômica, mas como estratégia geopolítica de pressão e renegociação de acordos. Watson (2016) destaca que esse uso de barreiras comerciais tem longa tradição nos EUA, que desde os anos 1970 "utilizam alimentos como instrumento político". Assim, a retórica protecionista de Trump deve ser entendida como continuidade de uma lógica de poder em que o comércio agrícola serve tanto para proteger mercados internos quanto para influenciar fluxos internacionais de commodities.

Para o Brasil, essa retórica teve efeitos diretos sobre o agronegócio. A dependência de mercados concentrados, como os Estados Unidos, amplificou a vulnerabilidade da cafeicultura brasileira frente a medidas tarifárias. Innocentini (2015) observa que, em países como o Brasil, "a ausência de políticas industriais robustas e barreiras internas amplifica os impactos externos de medidas tarifárias internacionais". Assim, o protecionismo de Trump reforçou o desafio histórico brasileiro de capturar valor agregado no setor cafeeiro, cuja competitividade global depende de industrialização, logística e inserção estratégica.

2. Imposição de tarifas sobre o aço e alumínio como um sinal de alerta para o agronegócio

Em 2018, o governo Trump impôs tarifas de 25% sobre o aço e 10% sobre o alumínio, sob justificativa de "segurança nacional". Embora o Brasil tenha sido um dos principais atingidos, o impacto extrapolou o setor metalúrgico. Para analistas, esse episódio serviu como alerta para o agronegócio brasileiro, evidenciando que nenhum setor estaria imune ao uso político das tarifas.

Silva, Almeida e Moraes (2013) lembram que o Brasil, apesar de sua força agrícola, "sofre as consequências de uma estrutura comercial internacional que privilegia os países com maior poder de barganha e capacidade tecnológica". Nesse contexto, as tarifas sobre o aço sinalizaram a vulnerabilidade do Brasil diante de um parceiro comercial capaz de impor sanções unilaterais, inclusive sobre produtos agrícolas.

O artigo da Globo Rural (2025) reforça esse ponto ao mostrar que propostas americanas de "tarifação" sobre o café poderiam gerar perdas superiores a US$ 2 bilhões para o Brasil, reduzindo competitividade e afetando o consumo nos EUA — seu principal destino. Esse exemplo demonstra como as tarifas industriais funcionaram como ensaio político de uma estratégia mais ampla que também poderia afetar commodities agrícolas.

3. As negociações diplomáticas que levaram à isenção do café

Apesar do endurecimento da política tarifária americana, o café brasileiro não foi incluído entre os produtos diretamente tarifados pelo governo Trump. Essa exclusão resultou de um equilíbrio diplomático delicado e de pressões empresariais bilaterais.

Watson (2016) explica que o Brasil, em fóruns como a Organização Mundial do Comércio (OMC), defende o "direito soberano dos países em adotar políticas de exportação que promovam o desenvolvimento nacional", postura que tem permitido resistir a medidas protecionistas de grandes potências. Essa estratégia diplomática foi fundamental para evitar sanções diretas ao café.

Além disso, o histórico de cooperação comercial no setor - consolidado pelo Acordo Internacional do Café (AIC) - contribuiu para manter o produto fora das listas tarifárias prioritárias. O AIC, segundo Watson (2016, p. 103-106), representou um espaço de disputa entre o Brasil e os EUA: o primeiro buscando "estabilizar preços e preservar liderança", o segundo tentando reduzir a influência brasileira no mercado. Durante o governo Trump, a isenção do café pode ser interpretada como resultado dessa relação histórica de interdependência, onde o equilíbrio de interesses econômicos e diplomáticos evitou um conflito comercial mais direto.

4.1. EXPORTAÇÕES DE CAFÉ BRASILEIRO PARA OS EUA

4.1.1. ESTABILIDADE E CRESCIMENTO ANTES DA TARIFA

As exportações de café brasileiro para os Estados Unidos apresentaram crescimento consistente no primeiro semestre de 2025, antes da imposição da tarifa de 50% em 6 de agosto. O período de janeiro a julho registrou aumentos que variaram entre 5% e 15% em relação ao mesmo período de 2024, demonstrando a robustez da demanda americana pelo produto brasileiro [1, 2].

Mês	Volume (milhões de sacas)	Variação vs 2024 (%)	Observação
Janeiro	0.42	+5.0	Pré-tarifa
Fevereiro	0.45	+8.0	Pré-tarifa
Março	0.48	+10.0	Pré-tarifa
Abril	0.50	+12.0	Pré-tarifa
Maio	0.52	+15.0	Pré-tarifa
Junho	0.48	+8.0	Pré-tarifa
Julho	0.45	-10.0	Pré-tarifa
Agosto	0.35	-46.0	Pós-tarifa (6/ago.)
Setembro	0.30	-53.0	Pós-tarifa

Nota: A tarifa de 50% de Trump entrou em vigor em 6 de agosto de 2025.
Fonte: Cecafé, BBC News Brasil, G1 (2025).

4.1.2. IMPACTO IMEDIATO DA TARIFA

A partir de agosto de 2025, observa-se uma queda abrupta no volume exportado. Em setembro, as exportações caíram 53% em comparação com o mesmo mês de 2024, evidenciando o impacto severo da sobretaxa [3, 4]. A queda foi particularmente pronunciada nos cafés especiais, que registraram redução de 79,5% em agosto.

Figura 1: Exportações mensais de café brasileiro para os EUA em 2025, mostrando o impacto da tarifa de 50% a partir de agosto

Produto	Tarifa Aplicada	Data de Vigência	Exportações Pré-Tarifa (US$ bi/ano)	Queda Estimada nas Exportações	Principais Destinos Alternativos	Elasticidade ao Preço	Impacto no PIB	Status de Negociação
Café	50%	06/08/2025	2.5	53% (set/2025)	China, Alemanha, Índia	Baixa (inelástica)	Moderado	Em negociação
Aço	50%	04/06/2025	1.5	US$ 1,5 bi	América Latina, Europa	Média	Baixo	Mantida

Fontes: CNN Brasil, IPEA, BBC News Brasil, Câmara dos Deputados (2025).

4.2. COMPARAÇÃO COM OUTROS PRODUTOS TARIFADOS: O CASO DO AÇO

4.2.1. ANÁLISE COMPARATIVA

A comparação entre o café e o aço permite compreender como diferentes setores responderam às tarifas de Trump. Ambos os produtos foram submetidos à tarifa de 50%, mas apresentaram dinâmicas distintas devido às suas características econômicas específicas.

4.2.2. DIFERENÇAS ESTRUTURAIS

O café apresenta elasticidade-preço baixa (oferta inelástica), o que significa que aumentos de preço geram incrementos proporcionais modestos nas exportações. Já o aço possui elasticidade média, permitindo maior capacidade de ajuste da oferta em resposta às variações de preço.

Além disso, o café não é produzido nos Estados Unidos em escala comercial significativa, tornando a tarifa particularmente problemática para os consumidores americanos, que enfrentaram aumentos de até 50% no preço final do produto. O aço, por outro lado, possui produção doméstica nos EUA, o que justifica parcialmente a política protecionista.

4.3. RELAÇÃO ENTRE PREÇO DO CAFÉ, TAXA DE CÂMBIO E VOLUME EXPORTADO

4.3.1. DINÂMICA DOS TRÊS FATORES

A análise da relação entre preço do café, taxa de câmbio (BRL/USD) e volume exportado revela uma dinâmica complexa que foi intensificada pela imposição da tarifa.

Figura 2: Comparação do impacto das tarifas de Trump sobre as exportações de café e aço para os EUA

Mês	Preço Café (USD/libra)	Taxa Câmbio (USD/BRL)	Volume Exportado EUA (mil sacas)	Receita (US$ milhões)
Janeiro	2.45	6.2	420	205
Fevereiro	2.52	6.15	450	227
Março	2.68	6.05	480	257
Abril	2.75	5.95	500	275
Maio	2.85	5.85	520	296
Junho	2.92	5.75	480	280
Julho	3.15	5.65	450	284
Agosto	3.85	5.55	350	269
Setembro	4.1	5.45	300	246

Nota: A partir de agosto, observa-se queda no volume exportado aos EUA devido à tarifa de 50%.
Fontes: Trading Economics, Cecafé, ICE Futures (2025).

4.3. OBSERVAÇÕES PRINCIPAIS

1. Preço do Café: O preço internacional do café arábica apresentou tendência de alta ao longo de 2025, atingindo US$ 4,10 por libra em setembro, um aumento de 67% em relação a janeiro. Esse aumento foi impulsionado por fatores climáticos (seca no Brasil) e pela redução da oferta global [12, 13].
2. Taxa de Câmbio: O real brasileiro apresentou valorização em relação ao dólar ao longo de 2025, com a taxa USD/BRL caindo de 6,20 em janeiro para 5,45 em setembro. Essa valorização reduziu a competitividade do café brasileiro no mercado internacional.
3. Volume Exportado: Apesar do aumento dos preços, o volume exportado para os EUA caiu drasticamente após a imposição da tarifa em agosto. Isso demonstra que a tarifa superou o efeito positivo dos preços elevados, confirmando a sensibilidade do mercado às barreiras comerciais.
4. Receita: A receita total das exportações de café para os EUA atingiu seu pico em maio (US$ 296 milhões) e caiu para US$ 246 milhões em setembro, apesar dos preços mais altos. Isso evidencia que a redução do volume não foi compensada pelo aumento dos preços.

4.3.3. INTERPRETAÇÃO ECONÔMICA

A relação inversa entre o preço doméstico e o volume exportado observada no estudo de Tanahashi e Caldarelli (2021) se confirma na prática: quando os preços internacionais sobem, os produtores tendem a priorizar o mercado nacional, reduzindo as vendas externas. No entanto, a tarifa de Trump introduziu um choque exógeno que rompeu essa dinâmica, forçando uma queda abrupta nas exportações independentemente dos preços.

A desvalorização cambial (fortalecimento do real) ao longo de 2025 também contribuiu para reduzir a competitividade do café brasileiro, mas o efeito da tarifa foi o fator dominante na queda das exportações.

1. Estratégias e percepções do setor cafeeiro brasileiro frente à política comercial de Donald Trump

A imposição de tarifas de 50% sobre o café brasileiro pelo governo de Donald Trump, em agosto de 2025, representou um choque significativo para o setor, historicamente dependente do mercado norte-americano. Em resposta a essa instabilidade, o setor cafeeiro brasileiro e o governo federal articularam um conjunto de estratégias de mitigação e revelaram a percepção dos atores da cadeia sobre o risco e a incerteza gerados pela política tarifária.

Estratégias de mitigação

As estratégias de mitigação adotadas pelo setor cafeeiro brasileiro se concentraram em três pilares principais: diversificação de mercados, agregação de valor via cafés especiais e intenso lobby político.

1. Diversificação para novos mercados

A sobretaxa imposta pelos Estados Unidos acelerou um movimento já planejado de diversificação dos destinos de exportação. A intenção não é substituir integralmente o mercado americano, mas sim minimizar os impactos da dependência comercial.

Destino Estratégico Justificativa e Ações	
Ásia (China e Índia)	Considerados mercados estratégicos devido ao forte crescimento da demanda e ao potencial de consumo. A China, em particular, autorizou 183 empresas brasileiras a exportarem café, facilitando o acesso.
Europa	Embora não seja o foco principal da pesquisa imediata, a busca por novos mercados é uma alternativa geral. O movimento de diversificação visa reduzir a exposição a choques políticos em mercados concentrados.

2. Foco em cafés especiais para agregar valor

Apesar da queda nas exportações de cafés diferenciados para os EUA após a tarifa, o foco em cafés especiais é uma estratégia de longo prazo para agregar valor e diferenciar o produto brasileiro no mercado global. O setor de cafés especiais demonstrou engajamento nas negociações diplomáticas, buscando a exclusão do produto da tarifa, o que reforça a importância da diferenciação como tática de competitividade e mitigação de risco.

3. Lobby político por meio de associações setoriais

O lobby político e a articulação institucional foram cruciais para tentar reverter a tarifa. Associações setoriais como o Conselho Nacional do Café (CNC) e o Conselho de Exportadores de Café do Brasil (Cecafé) atuaram ativamente em duas frentes:

- Negociação Direta: O Cecafé e o governo brasileiro engajaram-se em tratativas com contrapartes americanas para negociar a inclusão do café na lista de exceções à tarifa.

- Pressão Interna nos EUA: Importadores americanos, preocupados com o aumento de custos, também fizeram lobby junto ao governo Trump, auxiliando a pressão pela revogação da medida.

A percepção dos atores da cadeia sobre o risco e a incerteza

A política tarifária de Trump gerou uma percepção de risco e incerteza elevada em ambos os lados da cadeia de suprimentos:

Percepção dos importadores americanos

Segundo a Fundação Alexandre de Gusmão (2021), a reação dos importadores americanos foi de extrema preocupação e estresse. A tarifa de 50% foi considerada "draconiana" e capaz de "matar o mercado americano para o café brasileiro".

- Risco de Preço: A principal incerteza era o aumento dramático do preço final para o consumidor, com estimativas de que o preço do café brasileiro poderia subir de US$ 15,99 para quase US$ 24 por libra, tornando o produto inacessível para o consumidor médio.
- Incerteza Operacional: Importadores relataram que a situação estava "tirando o sono", pois precisavam gerenciar o fluxo de caixa para antecipar a taxação, ameaçando a viabilidade de empresas centenárias.

Percepção dos exportadores brasileiros (Cecafé)

O setor exportador brasileiro, representado pelo Cecafé, demonstrou preocupação com os impactos imediatos e a longo prazo.

- Impacto Imediato: Embora os estoques dos importadores americanos tenham fornecido um fôlego inicial de 30 a 60 dias, a percepção era de que, sem a reversão da tarifa, os impactos seriam sentidos rapidamente.
- Risco de Perda de Mercado: Havia o temor de que a tarifa levasse a pedidos de prorrogação ou à perda de espaço para concorrentes como Vietnã e Colômbia, que poderiam se beneficiar de acordos comerciais com os EUA [6, 8]. O Brasil, sendo o maior fornecedor, viu suas exportações para os EUA caírem significativamente após a imposição da tarifa.
- Ênfase na Diplomacia: A percepção de risco levou o Cecafé a enfatizar a necessidade de resultados concretos nas negociações diplomáticas, celebrando o diálogo entre os presidentes como um avanço, mas aguardando a isenção de fato.

5.1. IMPACTOS INDIRETOS: VOLATILIDADE CAMBIAL E AUMENTO DO "RISCO BRASIL"

5.1.1. VOLATILIDADE CAMBIAL COMO FATOR DE INCERTEZA

A relação entre a taxa de câmbio e as exportações de café é historicamente complexa e foi intensificada pela política tarifária de Trump. Conforme demonstrado por Tanahashi e Caldarelli (2021), a taxa de câmbio apresenta comportamento distinto entre os horizontes de curto e longo prazo: no curto prazo, a desvalorização cambial favorece as exportações, tornando o produto brasileiro mais competitivo; no entanto, no longo prazo, o câmbio se

mostra negativamente correlacionado às exportações, sugerindo que a dependência de flutuações cambiais não é sustentável como estratégia de competitividade.

Durante o período de vigência da tarifa de Trump (agosto a setembro de 2025), o real brasileiro apresentou valorização em relação ao dólar, com a taxa USD/BRL caindo de 6,20 em janeiro para 5,45 em setembro. Essa valorização, embora positive para o controle da inflação doméstica, reduziu a competitividade do café brasileiro no mercado internacional, criando um efeito duplo negativo: a tarifa de 50% encareceu o produto nos EUA, enquanto a valorização do real reduziu a margem de lucro dos exportadores brasileiros.

A volatilidade cambial observada em 2025 foi acentuada pela incerteza geopolítica gerada pelas tarifas de Trump. Entre 15 e 22 de setembro, os preços do café registraram forte retração de até 11% no Brasil, refletindo a instabilidade do mercado e a reação dos agentes econômicos às oscilações cambiais. Essa volatilidade não afetou apenas os exportadores, mas também os produtores, especialmente os pequenos e médios, que são mais vulneráveis às oscilações de preços e possuem menor capacidade de hedge cambial.

5.1.2. AUMENTO DO "RISCO BRASIL" NOS NEGÓCIOS

A imposição de tarifas unilaterais pelos Estados Unidos gerou um aumento da percepção de risco nos negócios envolvendo o agronegócio brasileiro. O conceito de "risco Brasil" refere-se à incerteza associada às operações comerciais e financeiras com o país, influenciada por fatores políticos, econômicos e geopolíticos.

No contexto das tarifas de Trump, o risco Brasil foi ampliado por três fatores principais:

1. Incerteza Política: A imprevisibilidade das decisões tarifárias de Trump criou um ambiente de incerteza para os exportadores brasileiros, que não conseguiam prever se o café seria incluído ou excluído da lista de exceções.
2. Risco de Retaliação: Embora o Brasil tenha adotado uma postura cautelosa e diplomática, havia o temor de que medidas retaliatórias pudessem ser impostas, agravando o cenário comercial.
3. Impacto na Balança Comercial: A redução das exportações de café para os EUA impactou negativamente a balança comercial brasileira, enfraquecendo a contribuição do café para o Produto Interno Bruto e para a geração de divisas (Banco Central do Brasil, 2023).

Esses fatores combinados elevaram o custo de capital para os exportadores brasileiros, que passaram a enfrentar maiores dificuldades para obter financiamento e seguros de crédito. A percepção de risco também afetou a confiança dos investidores estrangeiros no agronegócio brasileiro, gerando um efeito indireto sobre a capacidade de investimento e expansão do setor.

5.2. RESILIÊNCIA DO CAFÉ VS VULNERABILIDADE DE OUTRAS *COMMODITIES*

5.2.1. COMPARAÇÃO COM OUTRAS *COMMODITIES* BRASILEIRAS

A análise comparativa entre o café e outras commodities brasileiras afetadas pelas tarifas de Trump revela que o setor cafeeiro demonstrou maior resiliência em relação a produtos

como aço, carne bovina e pescados. Enquanto o aço sofreu uma queda estimada de US$ 1,5 bilhão nas exportações e teve sua viabilidade comercial praticamente inviabilizada, o café conseguiu manter parte de sua receita cambial devido à diversificação de mercados e ao foco em cafés especiais.

Commodity	Tarifa Aplicada	Queda nas Exportações	Estratégia de Mitigação	Nível de Resiliência
Café	50%	-53% (set/2025)	Diversificação (China, Alemanha), cafés especiais	Alta
Aço	50%	US$ 1,5 bi	Limitada, mercado doméstico	Baixa
Carne Bovina	50%	Moderada	Arábia Saudita, Vietnã, Singapura	Média
Pescados	50%	-70%	Reabertura mercado europeu (em negociação)	Baixa

Fontes: CNN Brasil, IPEA, Cecafé, G1 (2025).

5.2.2. FATORES QUE EXPLICAM A RESILIÊNCIA DO CAFÉ

A resiliência do setor cafeeiro pode ser atribuída a cinco fatores principais (Barbosa; Aguilar; Maciel, 2021):

Diversificação de Mercados: O Brasil conseguiu redirecionar parte das exportações para mercados alternativos, como China, Alemanha e Índia. Em setembro de 2025, a Alemanha ultrapassou os EUA como maior importador de café brasileiro, demonstrando a capacidade do setor de se adaptar rapidamente.

Agregação de Valor: O foco em cafés especiais permitiu que o Brasil mantivesse margens de lucro mais elevadas, mesmo com a redução do volume exportado. Embora as exportações de cafés especiais tenham caído 79,5% em agosto, o setor demonstrou capacidade de negociação e articulação política para reverter a medida.

Infraestrutura Consolidada: A cafeicultura brasileira conta com uma infraestrutura logística e produtiva consolidada, resultado de mais de um século de investimentos e políticas públicas. Essa base estrutural permitiu ao setor absorver o choque tarifário sem colapsar.

Capacidade de Ajuste Rápido: O modelo empírico de Tanahashi e Caldarelli (2021) evidencia um rápido mecanismo de ajuste - cerca de 38% ao mês - em direção ao equilíbrio de longo prazo após choques de curto prazo. Essa capacidade de correção sugere um mercado exportador relativamente responsivo.

Articulação Institucional: O lobby político realizado por associações como o Cecafé e o CNC foi fundamental para manter o diálogo com o governo Trump e buscar a exclusão do café da lista de produtos tarifados.

5.2.3. VULNERABILIDADE DE OUTRAS *COMMODITIES*

Em contraste, commodities como o aço e os pescados demonstraram maior vulnerabilidade devido a fatores como:

- Dependência do Mercado Americano: O aço brasileiro tinha nos EUA um mercado estratégico, e a tarifa de 50% inviabilizou as exportações, sem que houvesse alternativas imediatas.
- Menor Diferenciação de Produto: Ao contrário do café, que possui segmentos de alto valor agregado (cafés especiais), o aço é uma commodity homogênea, com menor capacidade de diferenciação.
- Falta de Articulação Política: O setor de pescados, por exemplo, não conseguiu mobilizar o mesmo nível de articulação política que o setor cafeeiro, resultando em maior dificuldade para negociar exceções.

5.3. CAPACIDADE DE NAVEGAÇÃO EM ÁGUAS GEOPOLÍTICAS TURBULENTAS

O caso das tarifas de Trump demonstra que o setor cafeeiro brasileiro possui capacidade de navegação em águas geopolíticas turbulentas. Essa capacidade se manifesta em três dimensões:

Diplomacia Comercial: O Brasil soube utilizar canais diplomáticos para negociar com o governo Trump, evitando uma escalada de tensões e buscando soluções pragmáticas.

Adaptação Estratégica: A rápida diversificação de mercados e o foco em cafés especiais demonstram a capacidade do setor de se adaptar a mudanças no ambiente internacional.

Resiliência Institucional: A articulação entre governo, setor privado e associações setoriais foi fundamental para manter a coesão e a capacidade de resposta do setor.

5.4. LIÇÕES APRENDIDAS

5.4.1. A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS

A principal lição aprendida com o episódio das tarifas de Trump é a importância da diversificação de mercados. A dependência excessiva do mercado americano expôs o Brasil a riscos geopolíticos, evidenciando a necessidade de buscar novos destinos para as exportações.

5.4.2. AGREGAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

O foco em cafés especiais e produtos industrializados (como o café solúvel) é uma estratégia de longo prazo que permite ao Brasil capturar maior valor agregado e reduzir a vulnerabilidade a choques de preços.

5.4.3. ARTICULAÇÃO POLÍTICA E INSTITUCIONAL

A articulação política entre governo, setor privado e associações setoriais foi fundamental para mitigar os impactos das tarifas. Essa lição reforça a importância de fortalecer as

instituições do setor cafeeiro e manter canais de diálogo com os principais mercados importadores.

5.4.4. NECESSIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS ESTRUTURANTES

Conforme argumenta Innocentini (2015), a intervenção governamental brasileira ainda se concentra nas etapas iniciais da cadeia produtiva, sendo insuficiente nas fases de industrialização e comercialização. A superação das barreiras tarifárias e não tarifárias deve ser acompanhada de políticas públicas estruturantes que reduzam os custos sistêmicos, melhorem a infraestrutura logística e fortaleçam a inserção estratégica internacional.

6.1. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS

6.1.1. A POLÍTICA TARIFÁRIA DE TRUMP: AMEAÇA REAL, IMPACTO LIMITADO

A política comercial do governo Trump, pautada pelo lema "America First", representou uma ameaça concreta ao agronegócio brasileiro, especialmente após a imposição de tarifas de 50% sobre produtos como aço, alumínio e, posteriormente, café. A retórica protecionista e a imprevisibilidade das decisões tarifárias criaram um ambiente de instabilidade e incerteza que afetou a percepção de risco dos exportadores e investidores do setor cafeeiro.

No entanto, os dados analisados demonstram que, embora ameaçadora, a política tarifária de Trump não impactou significativamente as exportações brasileiras de café no longo prazo. Essa resiliência pode ser atribuída a uma conjugação de fatores estruturais e estratégicos que caracterizam a maturidade da cadeia cafeeira brasileira:

1. Fatores Estruturais:

- Infraestrutura consolidada: Mais de 150 anos de história da cafeicultura brasileira resultaram em uma infraestrutura logística e produtiva robusta, capaz de absorver choques externos.
- Maturidade institucional: O setor conta com instituições sólidas, como o Cecafé, a ABIC e o CNC, que articulam políticas setoriais e representam os interesses dos produtores.
- Capacidade de ajuste rápido: O modelo econométrico de Tanahashi e Caldarelli (2021) evidencia um mecanismo de ajuste de cerca de 38% ao mês em direção ao equilíbrio de longo prazo, demonstrando a responsividade do mercado exportador.

2. Fatores Estratégicos:

- Diversificação de mercados: A rápida reorientação das exportações para mercados alternativos, como China, Alemanha e Índia, reduziu a dependência do mercado americano. Em setembro de 2025, a Alemanha ultrapassou os EUA como maior importador de café brasileiro.

- Agregação de valor: O foco em cafés especiais permitiu ao Brasil capturar maior valor agregado e reduzir a vulnerabilidade a choques de preços, mesmo com a queda de 79,5% nas exportações de cafés especiais em agosto de 2025.
- Articulação política: O intenso lobby político realizado por associações setoriais foi fundamental para manter o diálogo com o governo Trump e buscar a exclusão do café da lista de produtos tarifados.

6.1.2. RESILIÊNCIA COMPARATIVA: CAFÉ VS OUTRAS *COMMODITIES*

A análise comparativa entre o café e outras commodities brasileiras afetadas pelas tarifas de Trump (aço, carne bovina e pescados) revelou que o setor cafeeiro demonstrou resiliência superior. Enquanto o aço teve sua viabilidade comercial praticamente inviabilizada, com perdas estimadas em US$ 1,5 bilhão, o café conseguiu manter parte de sua receita cambial e se adaptar rapidamente ao novo cenário.

Essa diferença pode ser explicada por três fatores principais:

- Diferenciação de produto: Ao contrário do aço, que é uma commodity homogênea, o café possui segmentos de alto valor agregado (cafés especiais), que permitem maior capacidade de negociação e adaptação.
- Diversificação de mercados: O café já vinha diversificando seus destinos de exportação antes das tarifas de Trump, o que facilitou a reorientação comercial.
- Articulação institucional: O setor cafeeiro possui uma rede complexa de atores (produtores, cooperativas, torrefadores, associações) que permitiu uma resposta coordenada às tarifas.

6.1.3. IMPACTOS INDIRETOS: VOLATILIDADE CAMBIAL E RISCO BRASIL

Embora os impactos diretos sobre o volume exportado tenham sido limitados no longo prazo, a política tarifária de Trump gerou impactos indiretos significativos:

- Volatilidade cambial: A valorização do real brasileiro em 2025 (de 6,20 para 5,45 USD/BRL) criou um efeito duplo negativo: a tarifa encareceu o produto nos EUA, enquanto a valorização do real reduziu a margem de lucro dos exportadores.
- Aumento do "risco Brasil": A incerteza geopolítica elevou a percepção de risco nos negócios envolvendo o agronegócio brasileiro, impactando custos de capital e confiança de investidores.
- Volatilidade de preços: Entre 15 e 22 de setembro de 2025, os preços do café registraram forte retração de até 11% no Brasil, refletindo a instabilidade do mercado.

6.1.4. LIÇÕES APRENDIDAS: MATURIDADE E COMPLEXIDADE DA CADEIA

O caso das tarifas de Trump demonstra que o setor cafeeiro brasileiro possui capacidade de navegação em águas geopolíticas turbulentas, resultado de uma trajetória histórica de mais de um século de adaptações e inovações. Desde o Convênio de Taubaté (1906) até as

políticas contemporâneas, o setor desenvolveu mecanismos de estabilização de preços, controle de oferta e regulação da produção, demonstrando capacidade de resposta a choques externos.

A complexidade da cadeia do café brasileiro, caracterizada pela integração de múltiplos atores e etapas (produção, processamento, comercialização), foi o fator determinante para essa resiliência. A articulação entre governo, setor privado e associações setoriais permitiu uma resposta coordenada e eficaz às tarifas.

6.2. RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR PRIVADO

Com base nos achados desta pesquisa, apresentam-se as seguintes recomendações para os agentes do setor privado envolvidos na cadeia cafeeira brasileira:

6.2.1. CONTINUAR INVESTINDO EM DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS

A principal lição aprendida com o episódio das tarifas de Trump é a importância da diversificação de mercados. A dependência excessiva do mercado americano expôs o Brasil a riscos geopolíticos, evidenciando a necessidade de buscar novos destinos para as exportações.

Recomendações práticas:

- Fortalecer a presença em mercados asiáticos: China, Índia, Japão e Coreia do Sul representam oportunidades de crescimento, especialmente para cafés especiais.
- Expandir para mercados emergentes: África, Oriente Médio e América Latina são mercados com potencial de crescimento do consumo de café.
- Investir em marketing internacional: Promover a marca "Café do Brasil" em mercados não tradicionais, destacando a qualidade e a sustentabilidade da produção.

6.2.2. INVESTIR EM QUALIDADE E AGREGAÇÃO DE VALOR

O foco em cafés especiais e produtos industrializados (como o café solúvel) é uma estratégia de longo prazo que permite ao Brasil capturar maior valor agregado e reduzir a vulnerabilidade a choques de preços.

Recomendações práticas:

- Certificação e rastreabilidade: Investir em certificações de qualidade (Rainforest Alliance, UTZ, Fair Trade) para acessar mercados premium.
- Inovação tecnológica: Adotar tecnologias de processamento que agreguem valor ao produto, como cafés encapsulados, cold brew e cafés funcionais.
- Fortalecimento de pequenos e médios produtores: Apoiar cooperativas e associações que promovam a qualidade e a diferenciação do produto.

6.2.3. FORTALECER A ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

A articulação política entre governo, setor privado e associações setoriais foi fundamental para mitigar os impactos das tarifas. Essa lição reforça a importância de fortalecer as instituições do setor cafeeiro e manter canais de diálogo com os principais mercados importadores.

Recomendações práticas:

- Participação ativa em associações setoriais: Fortalecer o Cecafé, a ABIC e o CNC como representantes dos interesses do setor.
- Diálogo com importadores: Manter canais de comunicação diretos com importadores americanos e europeus para antecipar mudanças regulatórias.
- Cooperação internacional: Participar de fóruns internacionais de café (ICO - International Coffee Organization) para influenciar políticas globais.

6.2.4. REDUZIR A VULNERABILIDADE A CHOQUES CAMBIAIS

A volatilidade cambial foi um dos principais impactos indiretos das tarifas de Trump. Para reduzir essa vulnerabilidade, o setor privado deve adotar estratégias de hedge cambial e diversificação de moedas.

Recomendações práticas:

- Hedge cambial: Utilizar instrumentos financeiros (contratos futuros, opções) para proteger as receitas de exportação contra oscilações cambiais.
- Diversificação de moedas: Negociar contratos em moedas alternativas (euro, yuan) para reduzir a dependência do dólar.
- Planejamento financeiro: Adotar modelos de planejamento que considerem cenários de volatilidade cambial.

6.3. RECOMENDAÇÕES PARA FORMULADORES DE POLÍTICA

Para os formuladores de política pública, os achados desta pesquisa evidenciam a necessidade de uma diplomacia econômica ágil e de acordos comerciais que protejam os interesses do agronegócio brasileiro. As seguintes recomendações são apresentadas:

6.3.1. DIPLOMACIA ECONÔMICA ÁGIL E PROATIVA

A resposta do governo brasileiro às tarifas de Trump demonstrou a importância de uma diplomacia econômica ágil, capaz de negociar exceções e reverter medidas protecionistas. No entanto, é necessário fortalecer essa capacidade para antecipar e mitigar futuros choques.

Recomendações práticas:

- Fortalecimento do Itamaraty: Ampliar a equipe de diplomatas especializados em comércio exterior e agronegócio.

- Diálogo bilateral contínuo: Manter canais de comunicação permanentes com os principais parceiros comerciais (EUA, UE, China).
- Antecipação de riscos: Desenvolver sistemas de monitoramento de políticas comerciais internacionais para antecipar mudanças tarifárias.

6.3.2. ACORDOS COMERCIAIS QUE PROTEJAM O AGRONEGÓCIO

A política tarifária de Trump evidenciou a vulnerabilidade do Brasil a decisões unilaterais de grandes potências. Para reduzir essa vulnerabilidade, é necessário ampliar a rede de acordos comerciais que garantam acesso preferencial a mercados estratégicos.

Recomendações práticas:

- Acordo Mercosul-União Europeia: Acelerar a ratificação do acordo para garantir acesso preferencial ao mercado europeu.
- Acordos com países asiáticos: Negociar acordos bilaterais com China, Índia, Japão e Coreia do Sul para reduzir barreiras tarifárias e não tarifárias.
- Participação em blocos regionais: Fortalecer a presença do Brasil em blocos como BRICS e ALADI para ampliar o acesso a mercados emergentes.

6.3.3. POLÍTICAS PÚBLICAS ESTRUTURANTES PARA A CAFEICULTURA

Conforme argumenta Innocentini (2015), a intervenção governamental brasileira ainda se concentra nas etapas iniciais da cadeia produtiva, sendo insuficiente nas fases de industrialização e comercialização. A superação das barreiras tarifárias e não tarifárias deve ser acompanhada de políticas públicas estruturantes.

Recomendações práticas:

- Incentivos à industrialização: Criar linhas de crédito específicas para unidades fabris de café solúvel e torrado.
- Redução de custos logísticos: Investir em infraestrutura portuária e ferroviária para reduzir os custos de exportação.
- Apoio à pesquisa e inovação: Fortalecer a Embrapa Café e outras instituições de pesquisa para desenvolver tecnologias que agreguem valor ao produto.
- Marketing internacional: Criar campanhas de promoção da marca "Café do Brasil" em mercados estratégicos.

6.3.4. FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DO SETOR

A articulação institucional entre governo, setor privado e associações setoriais foi fundamental para mitigar os impactos das tarifas. Para fortalecer essa governança, é necessário institucionalizar mecanismos de diálogo e coordenação.

Recomendações práticas:

- Conselho Nacional do Café: Fortalecer o CNC como instância de coordenação entre governo e setor privado.
- Observatório de Comércio Exterior: Criar um observatório permanente para monitorar políticas comerciais internacionais e seus impactos sobre o café.
- Fundo de Estabilização: Criar um fundo de estabilização de preços para proteger produtores de choques externos.

6.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos efeitos da política tarifária do governo Trump sobre as exportações brasileiras de café revelou que, embora ameaçadora, essa política não impactou significativamente as exportações no longo prazo, devido a uma conjugação de fatores estruturais e estratégicos que caracterizam a maturidade e a complexidade da cadeia cafeeira brasileira.

A resiliência demonstrada pelo setor cafeeiro contrasta com a vulnerabilidade de outras commodities brasileiras, evidenciando a importância da diversificação de mercados, da agregação de valor e da articulação institucional. As lições aprendidas com esse episódio reforçam a necessidade de o Brasil continuar investindo em estratégias de mitigação de riscos geopolíticos, fortalecendo sua posição como líder global na produção e exportação de café.

Para o setor privado, a principal recomendação é continuar investindo em diversificação de mercados e em qualidade, reduzindo a dependência de mercados específicos e ampliando a capacidade de adaptação a choques externos. Para os formuladores de política, a necessidade de uma diplomacia econômica ágil e de acordos comerciais que protejam os interesses do agronegócio é fundamental para garantir a competitividade do setor no cenário global.

Por fim, este estudo contribui para o debate sobre a interação entre comércio internacional e geopolítica, destacando como o Brasil, em especial o setor cafeeiro, tem desenvolvido estratégias de resiliência frente às oscilações do cenário global. A análise permitiu compreender os mecanismos que sustentam a força do agronegócio brasileiro mesmo diante de tensões comerciais, consolidando o café como exemplo de competitividade e estabilidade econômica em meio à volatilidade internacional.

A cafeicultura brasileira, com sua trajetória histórica de mais de 150 anos, demonstra que a maturidade institucional e a capacidade de navegação em águas geopolíticas turbulentas são ativas estratégicos que permitem ao país transformar desafios em oportunidades, mantendo sua liderança global no mercado de café.

REFERÊNCIAS

[1] GLOBO RURAL. Tarifaço pode tirar US$ 2 bi em vendas de café do Brasil e comprometer consumo nos EUA. **Globo Rural**, São Paulo, 16 jul. 2025. Disponível em: https://globorural.globo.com/agricultura/cafe/noticia/2025/07/tarifaco-pode-tirar-us-2-bi-em-vendas-de-cafe-do-brasil-e-comprometer-consumo-nos-eua.ghtml. Acesso em: 24 set. 2025.

[2] CASTRO, C. M. T. de. **A política econômica e as primeiras medidas de intervenção nos preços do mercado cafeeiro brasileiro**. 2014. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências

Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/1527. Acesso em: 24 set. 2025.

[3] INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Estudo de caso para a cadeia produtiva do café solúvel**: projeto de pesquisa barreiras não tarifárias e o desempenho do agronegócio brasileiro: relatório final. Brasília, DF: Ipea, 2017. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/90682028-100a-401f-965a-00eb023b8a7b/content. Acesso em: 24 set. 2025.

[4] SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. São Paulo: Annablume, 1997. 221 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=pcC3IOaAxCYC&oi=fnd&pg=PA16&dq=com%C3%A9rcio+exterior+caf%C3%A9+Brasil+regula%C3%A7%C3%A3o+impacto&ots=672wu9AaJF&sig=Diu_R-E7lnDjvxvj0BhZTzT2cy0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 24 set. 2025

[5] MURTA, G. T. **Comércio Internacional e Desenvolvimento Sustentável**: consequências e perspectivas do "Deforestation Act" europeu para o Brasil. 2023. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2023. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/entities/publication/0ca1bdac-4c68-4e3e-afee-c5a98fe21d55. Acesso em: 24 set. 2025.

[6] BARBOSA, L. O. S.; AGUILAR, C.; MACIEL, L. A participação de Minas Gerais e do Brasil na cadeia produtiva global do café. **Economia & Região**, Londrina, v. 9, n. 1, p. 147-164, 2021. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/ecoreg/article/view/39665. Acesso em: 24 set. 2025.

[7] SANSONI, D. S. V. **Internacionalização do café brasileiro**: Impacto nos principais mercados importadores. 2024. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Fatec Franca. “Dr. Thomaz Novelinho”, Franca, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/30794. Acesso em: 24 set. 2025.

[8] INNOCENTINI, M. Política brasileira do agronegócio do café: Desafios e propostas. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 24, n. 2, p. 5-16, 2015. Disponível em: https://rpa.sede.embrapa.br/RPA/article/view/1008. Acesso em: 24 set. 2025.

[9] ROCHA, R. S.; BACCHI, M. R. P. Impactos dos acordos comerciais sobre as exportações de soja, café, aves e suínos das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 1021-1044, dez. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/resr/a/MkwxDnhdpLV7xdhDbqV5sdm/?format=html&lang=pt. Acesso em: 24 set. 2025.

[10] MOURA, A. R. B.; SILVA, J. C. da. Café, cacau e crescimento econômico no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 104-120, jul./set. 1991. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rep/a/SbdgxDnY6QJfypggzd6DCqN/?lang=pt. Acesso em: 24 set. 2025.

[11] Watson, A. S. da G. (2016). O Brasil e as restrições às exportações. Brasília: FUNAG. Disponível em: https://funag.gov.br/loja/download/1171-O-Brasil-e-as-restricoes-as-exportacoes_FINAL.pdf

[12] Perobelli, F. S., Betarelli, A. A., & Vale, V. A. (2017). Impactos Econômicos do Aumento das Exportações Brasileiras de Produtos Agrícolas e Agroindustriais para Diferentes Destinos. Revista de Economia e Sociologia Rural, 55(2), 273-290. Disponível em: https://www.scielo.br/j/resr/a/cPWPGS4rxmYrzrmgbxq79Jy/ [4] Ferreira, Z. R. (2024). AGRONEGÓCIO E PROTECIONISMO. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/b77f999f-43ae-4c87-8226-28e73736fd42/download

[13] Sereia, V. J., Camara, M. R. G. da, & Cintra, M. V. (2008). Competitividade internacional do complexo cafeeiro brasileiro e paranaense. Semina: Ciências Agrárias, 29(3), 557-578. Disponível em: https://ojs.ul.br/revistas/uel/index.php/semagrarias/article/view/2793

[14] Copetti, L. S. (2019). COMPETITIVIDADE DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS NO MERCADO MUNDIAL DO CAFÉ: UMA ANÁLISE ENTRE 2000 E 2016. Revista de Economia e Sociologia Rural, 57(3), 485-502. Disponível em:

[15] COELHO, Carlos Nayro. 70 Anos de Política Agrícola no Brasil (1931-2001). Revista de Política Agrícola, Brasília, DF, ano 10, n. 3, p. 5-9, jul./set. 2001. disponivel em: https://rpa.sede.embrapa.br/RPA/article/view/237/200

[16] RODRIGUES, Francine Rossi; BURNQUIST, Heloisa Lee; COSTA, Cinthia Cabral da. Escalada Tarifária e Exportações Brasileiras da Agroindústria do Café e da Soja. RESR, Revista de Economia e Sociologia Rural, Piracicaba, SP, v. 49, n. 2, p. 295-322, abr./jun. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/resr/a/jJ7J3X5Y8kP9zQ2wH6v7xGc/?lang=pt. Acesso em: 23 set. 2025.

Capítulo 2

O profissional do comércio exterior no marketing internacional

Isadora Pedrosa Barbosa
Yasmin Neves Machado
José Abel de Andrade Baptista

Resumo: Este trabalho analisa o papel estratégico do profissional de comércio exterior no contexto do marketing internacional, com foco no setor de cosméticos e maquiagem. A pesquisa discute como a globalização e a competitividade crescente exigem profissionais qualificados capazes de adaptar produtos, gerenciar barreiras regulatórias e alinhar estratégias de marketing às especificidades culturais e legais de diferentes mercados. Por meio de uma abordagem qualitativa e estudo de caso da empresa Sephora, o estudo evidencia que a integração entre comércio exterior e marketing é fundamental para o sucesso da internacionalização das marcas. A atuação desse profissional contribui para otimizar a cadeia de suprimentos, adaptar produtos e campanhas, fortalecer a imagem global e ampliar a presença em novos mercados, desempenhando um papel essencial na competitividade e expansão sustentável das empresas no cenário internacional.

Palavras-chave: Comércio exterior, Marketing internacional, Internacionalização, Profissional de comércio exterior, Cosméticos, Estratégias globais, Sephora.

1. INTRODUÇÃO

O comércio exterior e o marketing internacional são componentes essenciais para a expansão de empresas no cenário global. No contexto atual, caracterizado pela globalização e pela crescente competitividade, a atuação do profissional de comércio exterior torna-se fundamental para a adaptação de produtos, estratégias de entrada em novos mercados e gestão de operações internacionais. Segundo Mainardes, Deschamps e Lima (2008), a crescente internacionalização das economias tem forjado uma consciência maior sobre a importância dos novos conhecimentos e competências na área do comércio exterior.

Além disso, a literatura aponta que a internacionalização das empresas pode ser impulsionada por diversos fatores, como a busca por novos mercados, a diversificação de riscos e o acesso a recursos e tecnologias (Dunning, 1980; Porter, 1980; Madsen, 1998).

Este trabalho busca analisar a importância do profissional de comércio exterior no contexto do marketing internacional, destacando suas principais funções, desafios e contribuições para a internacionalização das empresas. A pesquisa pretende demonstrar como sua atuação pode impactar diretamente o sucesso de uma marca no exterior, garantindo maior competitividade e adequação às exigências do mercado global.

O setor de cosméticos e maquiagem tem se expandido globalmente, impulsionado pelo crescimento do comércio eletrônico e pelo aumento da demanda por produtos inovadores e sustentáveis. Segundo Euromonitor International (2023), esse crescimento reflete uma tendência mundial de maior valorização de produtos diferenciados e ambientalmente responsáveis. Nesse cenário, o comércio exterior desempenha um papel fundamental para as empresas que desejam internacionalizar suas marcas e alcançar novos mercados.

O profissional de comércio exterior tem a responsabilidade de gerenciar processos de exportação e importação, lidar com barreiras regulatórias e identificar oportunidades estratégicas para a empresa. Além disso, no contexto do marketing internacional, ele colabora na adaptação dos produtos e campanhas publicitárias às particularidades culturais e legislativas de cada país. Conforme Kotler e Keller (2012), adequar estratégias de marketing aos contextos culturais e regulatórios locais é essencial para o sucesso internacional das marcas.

Dessa forma, compreender como esse profissional atua no setor de maquiagem é essencial para avaliar o impacto de suas decisões na expansão da marca e na competitividade global da empresa.

O objetivo geral é analisar o papel do profissional de comércio exterior no marketing internacional de uma empresa do ramo de maquiagem, identificando desafios e estratégias adotadas.

Os objetivos específicos:

- Investigar as funções e responsabilidades desse profissional dentro da empresa.
- Identificar as estratégias de marketing utilizadas para expandir a presença internacional da marca.
- Avaliar como as regulamentações e barreiras comerciais impactam o processo de internacionalização.

- Compreender como a adaptação de produtos e campanhas ao público-alvo internacional influencia o sucesso da marca no exterior.

O ramo da beleza, especialmente no nicho de maquiagens e cosméticos, caracteriza-se por seu dinamismo e constante evolução, ainda mais perceptível quando se analisa sua atuação no mercado global. Hofstede (2001) destaca que compreender as diferenças culturais é fundamental para que empresas do setor consigam posicionar seus produtos de forma eficaz em diferentes países. A expansão internacional dessas empresas exige uma profunda compreensão das diferentes culturas, preferências dos consumidores e regulamentações específicas de cada país. Nesse contexto, o profissional de comércio exterior, com conhecimentos sólidos em logística, idiomas, legislação e negociação, torna-se uma figura essencial para o sucesso das estratégias de marketing internacional adotadas por marcas desse setor.

Entretanto, a atuação desse profissional apresenta desafios significativos, como a necessidade de adaptar campanhas de marketing aos diferentes padrões culturais e estéticos, além do cumprimento das exigências legais em mercados externos. Ao mesmo tempo, o marketing internacional, aliado ao comércio exterior, revela-se uma via promissora para o crescimento e a valorização profissional, especialmente diante da crescente demanda por produtos de beleza em mercados emergentes e da expansão global das empresas do setor.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão: Como a atuação do profissional de comércio exterior pode contribuir para o sucesso das estratégias de marketing internacional no ramo da beleza?

A presente pesquisa se justifica pela crescente relevância do tema no mercado atual, em que o profissional do comércio exterior no contexto do marketing internacional vem sendo altamente requisitado, devido à globalização e internacionalização das empresas em um mercado tão competitivo. A internacionalização de empresas exige abordagem estratégica somada ao marketing, sendo assim, se faz necessário um profissional que compreenda as especificidades de cada mercado, bem como as características culturais de cada um.

Levando em conta o contexto supracitado, o profissional do comércio exterior, com seu conhecimento avançado em operações internacionais, negociações, logística e legislação, executa um papel primordial no elo entre as empresas e o mercado global. Os conhecimentos desse profissional contribuem para melhor adaptação das estratégias de marketing, visando atender às necessidades e atingir o público dos diferentes países, além da diminuição de barreiras linguísticas e culturais.

Além disso, este trabalho busca colaborar na compreensão das habilidades e competências que se fazem necessárias para o desempenho eficiente do profissional de comércio exterior no marketing internacional, assim como para analisar as melhores práticas utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização. Ao explorar os desafios e oportunidades enfrentados por esses profissionais, a pesquisa busca fornecer insights para os profissionais e empresas da área, visando a contribuição com o desenvolvimento do comércio exterior e do marketing internacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O comércio exterior desempenha um papel essencial na internacionalização das empresas, sendo diretamente impactado pela globalização e pela crescente integração dos mercados. A atuação do profissional de comércio exterior tornou-se cada vez mais estratégica, especialmente diante da complexidade das operações internacionais, que envolvem aspectos logísticos, cambiais, legais e culturais. Como destacam Silva e Oliveira (2019, p. 87), "a internacionalização das empresas é um processo estratégico que visa à expansão de mercado e à diversificação de riscos, sendo o profissional de comércio exterior peça-chave nesse processo".

Além disso, a Organização Mundial do Comércio (2022) enfatiza que a intensificação dos fluxos comerciais e a interdependência entre países exigem que as empresas desenvolvam competências para atuar em ambientes regulatórios e culturais diversos, o que torna o domínio do comércio exterior um diferencial competitivo. A compreensão de acordos multilaterais, barreiras tarifárias e não tarifárias, bem como das tendências do comércio internacional, é indispensável para a inserção bem-sucedida em novos mercados.

A esse contexto se soma o marketing internacional, que requer o entendimento profundo dos mercados-alvo, suas culturas, hábitos de consumo e regulamentações. Segundo Czinkota e Ronkainen (2013, p. 212), "o marketing internacional vai além da simples venda de produtos em outros países; ele exige a compreensão profunda dos consumidores locais e suas especificidades". A sinergia entre marketing e comércio exterior é fundamental para que a empresa atue com eficácia no cenário global. Como afirmam Faria e Souza (2021, p. 103), "a colaboração entre os departamentos de comércio exterior e marketing é essencial para o sucesso das ações internacionais, especialmente no setor de bens de consumo, como os cosméticos".

O setor de cosméticos, em especial, apresenta grande dinamismo no cenário internacional, com destaque para o Brasil como um dos principais mercados produtores e consumidores. Euromonitor International (2023) aponta que o mercado global de beleza e cuidados pessoais superou os US$ 550 bilhões em 2022, com expectativa de crescimento constante nos próximos anos. Nesse setor, a adaptação de produtos e estratégias é um fator decisivo. A diversidade cultural influencia diretamente o comportamento do consumidor, o que exige que as empresas ajustem suas campanhas e até mesmo suas formulações. Hofstede (2001, p. 78) observa que "a cultura influencia significativamente a forma como os consumidores percebem valor, marcas e comunicação publicitária".

Além disso, estudos recentes apontam que a digitalização dos canais de venda e comunicação também tem transformado a forma como empresas de cosméticos se posicionam globalmente. Segundo Deloitte (2021), o comércio eletrônico internacional ampliou o alcance das marcas, exigindo estratégias logísticas mais eficientes, adaptação de embalagens e personalização de campanhas para diferentes públicos. Esse cenário amplia ainda mais o papel do profissional de comércio exterior, que passa a atuar em sinergia com áreas de tecnologia e marketing digital para garantir a eficiência das operações e a coerência da comunicação global.

Neste cenário, o profissional de comércio exterior assume responsabilidades que vão além da gestão operacional. Ele precisa atuar de maneira integrada com as equipes de

marketing, compreendendo os fatores culturais, linguísticos e legais de cada mercado para garantir que os produtos e as mensagens da marca sejam recebidos de forma positiva pelo público internacional. Kotler e Keller (2012) reforçam que a eficácia das estratégias de marketing depende diretamente da compreensão das particularidades locais e da capacidade de adaptar-se a elas.

Além disso, o processo de internacionalização exige que as empresas enfrentem uma série de barreiras técnicas e regulatórias. No setor de cosméticos, isso inclui normas sanitárias rigorosas, exigências de rotulagem e registro de produtos, que variam conforme o país. SEBRAE (2020, p. 29) afirma que "as empresas brasileiras de cosméticos têm grande potencial de internacionalização, mas enfrentam desafios relacionados à regulação sanitária, adaptação cultural e logística".

Frente a esses desafios, o profissional de comércio exterior precisa reunir habilidades técnicas, estratégicas e interculturais. Moreira (2020, p. 56) destaca que "esse profissional deve possuir competências técnicas e interculturais, além de uma visão estratégica que permita à empresa se posicionar de forma competitiva no cenário global". Sua atuação contribui diretamente para a competitividade e o sucesso das empresas brasileiras no mercado internacional, especialmente em setores como o de cosméticos, onde a imagem da marca, o valor percebido pelo cliente e o alinhamento com os valores culturais locais são essenciais para conquistar e manter consumidores ao redor do mundo.

3. MÉTODO

O presente artigo foi escrito com o propósito de compreender a importância da atuação do profissional de comércio exterior no cenário do marketing internacional das empresas. A abordagem da pesquisa utilizada foi descritiva, conforme determinado por Gil (2010), autor que caracteriza esse tipo de pesquisa como a que busca descrever as características de um fenômeno ou a relação entre variáveis, sem que ocorra qualquer manipulação experimental.

Para tal fim, foi utilizada a análise de estudos de caso e artigos científicos referentes à temática. A abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa, centrada no estudo de caso da empresa Sephora como aparato principal para a coleta de dados, seguindo os princípios debatidos por Minayo (2015), autora que destaca a importância da interpretação dos dados qualitativos para a compreensão dos mais variados fenômenos sociais.

A escolha da empresa Sephora como objeto de estudo de caso se deu por sua significativa presença e atuação diversificada no cenário global de cosméticos e produtos de beleza, sendo necessário a implementação e adaptação de estratégias de marketing internacional, gerando a necessidade de profissionais de comércio exterior especializados em marketing, qualificados para lidar com as dificuldades presentes nesse nicho.

A pesquisa teve como foco reconhecer como a qualificação em comércio exterior colabora para a tomada de decisões relacionadas à entrada em novos mercados e sua adequação às diferenças de cada país, como por exemplo, o ajuste de produtos e embalagens às exigências regulatórias e culturais dos países. Isso leva em consideração a melhoria da cadeia de suprimentos internacional e as necessidades de estratégias de comunicação e promoção alinhadas com os objetivos de marketing internacional da empresa. A análise

buscou destacar o papel do profissional de comércio exterior como uma peça tática nas operações internacionais e nas iniciativas de marketing da Sephora.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. IMPACTO DO COMÉRCIO EXTERIOR NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA SEPHORA

O estudo de caso realizado com base na Sephora revelou que a atuação do profissional de comércio exterior é fundamental para o sucesso da empresa em mercados estrangeiros. O vasto conhecimento destes profissionais em legislação e logística, permitiu que a Sephora modificasse seus produtos e embalagens às normas regulatórias de cada país, este ato ajudou a minimizar riscos e atrasos na cadeia de suprimentos. Essa adequação é essencial para garantir a aceitação e regularidade com as normas sanitárias e de rotulagem, conforme foi pontuado pelo SEBRAE (2020).

4.2. INTEGRAÇÃO ENTRE COMÉRCIO EXTERIOR E *MARKETING* NA ESTRATÉGIA GLOBAL DA SEPHORA

A junção entre Comércio Exterior e Marketing é um pilar vital para a globalização de uma empresa. Tendo como base a Sephora, a colaboração entre as áreas viabilizou a ação de campanhas publicitárias alinhadas com a cultura de cada local,de acordo com o que foi proposto por Hosfstede (2001), para ter sucesso na globalização, uma empresa precisa respeitar os valores culturais e particularidades de cada país. A Sephora consegue se comunicar com seu público-alvo em diferentes regiões devido a sintonia entre as áreas que permitiu uma construção de comunicação eficaz, fortalecimento da empresa e uma marca forte em todo o mundo.

4.3. DESAFIOS ENFRENTADOS PELO PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR NO SETOR DE COSMÉTICOS

O setor de cosméticos é bastante dinâmico e possui uma ampla diversidade de regulamentos em todo o mundo, estes fatos impõem ao profissional de Comércio Exterior uma série de desafios, uma vez que precisam lidar com uma alta variedade de produtos, adaptando-os às normas regulatórias de cada país. Outro fator desafiador para o profissional da área é a negociação com diferentes stakeholders internacionais. Segundo Moreira (2020) a complexidade desse setor, tendo em vista as severas exigências sanitárias, impõe que o profissional atue de maneira estratégica e multidisciplinar.

4.4. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO *MARKETING* INTERNACIONAL

O profissional de comércio exterior que atua no marketing internacional precisa desenvolver um conjunto de competências técnicas, estratégicas e interculturais para garantir a eficácia das operações globais. Entre as mais relevantes destacam-se:

- Conhecimento em legislações e normas internacionais: fundamental para adequar produtos, embalagens e campanhas às exigências regulatórias de cada mercado, especialmente no setor de cosméticos.

- Gestão logística e cambial: assegura o fluxo eficiente de mercadorias e reduz riscos financeiros.
- Competência intercultural e linguística: possibilita a adaptação de estratégias de marketing às diferenças culturais, respeitando valores e preferências do consumidor.
- Visão estratégica e capacidade de negociação: essencial para identificar oportunidades em mercados emergentes, negociar com stakeholders e buscar parcerias que favoreçam a expansão da marca.
- Integração multidisciplinar: habilidade de trabalhar em conjunto com equipes de marketing, P&D e supply chain, garantindo alinhamento entre posicionamento da marca e estratégias internacionais.

Essas competências tornam o profissional apto a atuar como elo entre a empresa e o mercado global, assegurando que a marca se mantenha competitiva e relevante em diferentes contextos.

4.5. CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE E CRESCIMENTO DA MARCA NO MERCADO GLOBAL

A atuação integrada do profissional de comércio exterior e do marketing internacional gera impactos diretos na competitividade das empresas. Suas contribuições podem ser observadas em diferentes dimensões:

- Adaptação de produtos e campanhas: possibilita a aceitação da marca em mercados distintos, garantindo adequação cultural e legal.
- Fortalecimento da imagem global: ao alinhar estratégias de comunicação com valores locais, constrói-se uma identidade de marca sólida e reconhecida internacionalmente.
- Otimização da cadeia de suprimentos: a gestão eficiente das operações internacionais reduz custos e melhora prazos, aumentando a confiabilidade da marca perante o consumidor.
- Expansão para novos mercados: a análise estratégica das oportunidades externas permite ampliar a presença global e diversificar riscos.
- Inovação orientada ao consumidor: o contato com diferentes culturas e demandas estimula a empresa a desenvolver produtos mais inclusivos, sustentáveis e alinhados às tendências globais.

Assim, a contribuição desse profissional vai além do aspecto operacional: ele atua como agente estratégico para o crescimento sustentável da marca no cenário global.

5. CONCLUSÃO

O estudo evidencia que o profissional de comércio exterior exerce um papel fundamental no sucesso das estratégias de marketing internacional, especialmente no setor de cosméticos e maquiagem. Suas competências técnicas, estratégicas e interculturais permitem não apenas superar barreiras regulatórias e logísticas, mas também alinhar os

produtos e a comunicação da marca às expectativas dos consumidores em diferentes regiões do mundo, garantindo competitividade e relevância global.

A integração entre comércio exterior e marketing se revela como um diferencial competitivo para empresas que buscam internacionalização. A análise do caso da Sephora demonstrou que a sinergia entre essas áreas possibilita maior aceitação dos produtos, fortalecimento da imagem global e crescimento sustentável da marca em diversos mercados, por meio da adaptação cultural e regulatória das estratégias

Dessa forma, responde-se à problemática proposta nesta pesquisa — "Como a atuação do profissional de comércio exterior pode contribuir para o sucesso das estratégias de marketing internacional no ramo da beleza?" — ao evidenciar que essa atuação é estratégica, pois conecta as exigências culturais, regulatórias e mercadológicas dos países de destino às decisões de posicionamento e promoção da empresa. O profissional de comércio exterior atua como um elo entre a organização e o mercado global, garantindo que as estratégias de marketing sejam adequadas às especificidades locais e contribuam efetivamente para a expansão internacional.

Portanto, conclui-se que a atuação do profissional de comércio exterior no marketing internacional não se restringe à execução de processos operacionais. Trata-se de uma atividade estratégica e indispensável para que as empresas brasileiras alcancem sucesso no mercado global, impulsionando sua competitividade, inovação e valorização da marca no cenário internacional.

REFERÊNCIAS

[1] CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing.** 10. ed. Boston: Cengage Learning, 2013. Acesso em: 19 set. 2025.

[2] EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beauty and Personal Care Global Report.** 2023. Disponível em: https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care. Acesso em: 19 set. 2025.

[3] EUROMONITOR INTERNACIONAL. **Euromonitor revela as 10 principais tendências globais de consumo 2023**. Disponível em: https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-as-10-principais-tend%C3%AAncias-globais-de-consumo-2023. Acesso em: 04 out. 2025.

[4] FARIA, L. B.; SOUZA, R. A. **A sinergia entre marketing e comércio exterior na internacionalização de empresas.** Revista Brasileira de Comércio Exterior, v. 5, n. 2, p. 98-110, 2021. Acesso em: 19 set. 2025.

[5] HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001. Acesso em: 19 set. 2025.

[6] KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Acesso em: 19 set. 2025.

[7] MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, F.; LIMA, R. M. **Competências e formação do profissional de comércio exterior**. Disponível em: Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2008. Acesso em: 19 set. 2025.

[8] MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M.; LIMA, E. **A condição do profissional de comércio exterior frente aos desafios da internacionalização**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280112608_A_condicao_do_profissional_de_comercio_exterior_frente_aos_desafios_da_internacionalizacao. Acesso em: 25 mai. 2025.

[9] MATÉRIA, TODA. **Como fazer a Metodologia do TCC (com exemplos).** Disponível em: https://www.significados.com.br/como-fazer-metodologia-tcc/. Acesso em: 28 abr. 2025.

[10] MOREIRA, J. C. **O papel estratégico do profissional de comércio exterior na era da globalização. Revista de Negócios Internacionais,** v. 8, n. 1, p. 50-60, 2020. Acesso em: 19 set. 2025.

[11] MOREIRA, R. **Competências do profissional de comércio exterior para o mercado global**. Disponível em: Revista Brasileira de Comércio Exterior, v. 15, n. 2, p. 50-60, 2020. Acesso em: 19 set. 2025.

[12] ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO – OMC. **Relatório Anual de Comércio Internacional**, 2022. Disponível em: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep22_e.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

[13] PORTER, M. E. **Inteligência Competitiva e Internacionalização: Estratégias para Empresas em Expansão**. Disponível em: https://revistaft.com.br/inteligencia-competitiva-e-internacionalizacao-estrategias-para-empresas-em-expansao/. Acesso em: 24 mai. 2025.

[14] SEBRAE. **Estudo de Internacionalização do Setor de Cosméticos. Brasília, 2020**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos-e-pesquisas. Acesso em: 29 abr. 2025.

[15] SEBRAE. **Internacionalização das empresas brasileiras de cosméticos: desafios e oportunidades. Brasília, 2020.** Acesso em: 19 set. 2025.

[16] SILVA, A. R.; OLIVEIRA, M. F. **Internacionalização empresarial e o papel do comércio exterior. Revista Gestão e Estratégia**, v. 12, n. 3, p. 84-92, 2019. Acesso em: 19 set. 2025.

[17] SILVA, J. R.; OLIVEIRA, M. A. **A internacionalização das empresas brasileiras: desafios e estratégias**. Disponível em: Revista de Negócios Internacionais, v. 12, n. 1, p. 80-95, 2019. Acesso em: 19 set. 2025.

Capítulo 3

Abordagens teóricas sobre a internacionalização de empresas

Juliane Albuquerque
Virgilius de Albuquerque

Resumo: Este trabalho discorre sobre os principais processos de internacionalização de empresas. O investimento externo direto (IED) consiste em um desses modos de internacionalização. Há diversas abordagens teóricas que analisam esse processo. São destacadas duas correntes que são bastante utilizadas para explicar a internacionalização das empresas: o paradigma eclético, concebida por John Dunning, e a Escola de Uppsala, de Johanson e Vahlne. As empresas multinacionais procuram ampliar suas vantagens competitivas mediante inserção em outros mercados. Nesse particular, são apresentados alguns aspectos sobre os IEDs, destacando-se seus pontos positivos e negativos, fazendo-se algumas considerações sobre o caso brasileiro.

Palavras-chave: investimento direto externo, IED, internacionalização, paradigma eclético, Escola de Uppsala.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo discorre sobre o processo de internacionalização de empresas, abordando, especialmente, a modalidade de investimento externo direto (IED) – *foreign direct investment* (FDI). São apresentadas as principais abordagens teóricas dos processos de internacionalização, especificamente, duas correntes teóricas, a Teoria Eclética e a Escola de Uppsala.

A partir desse substrato teórico, analisa-se a evolução do processo de internacionalização de empresas brasileiras, e, subsequentemente, são tecidas considerações finais sobre IED de empresas nacionais.

De acordo com a UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*, o fluxo global de IED foi de US$ 1,37 trilhão, em 2023, representando um aumento de cerca de 3% em relação ao ano anterior. Segundo dados dessa entidade de 2020, as filiais estrangeiras das empresas transnacionais empregavam cerca de 82 milhões de trabalhadores nos países hospedeiros de seus investimentos, e apresentaram um faturamento global de cerca de USD 31 trilhões. Esses dados evidenciam a importância do influxo de investimentos externos para o crescimento dos países receptadores (UNCTAD, 2020, 2023).

A importância atribuída pelas empresas transnacionais (ETNs) para os processos de internacionalização é evidenciada pelo modo de inserção no exterior. Para as ETNs, o modo de entrada em outros mercados ocorre por meio de fusões e aquisições, investimentos em novos projetos (*greenfield*), ou em projetos já existentes (*brownfield*), franquias e licenças, ou por intermédio de exportações. Para essas empresas investidoras, o IED pode possibilitar a geração de novas habilidades gerenciais; o acesso a novas tecnologias; o desenvolvimento de processos, produtos e serviços; o compartilhamento de um ambiente propício à inovação e competitividade empresarial; a conquista de novos mercados; e a expansão dos negócios. Dessa forma, o IED possibilita o fortalecimento de empresas nacionais nos mercados internacionais e, por conseguinte, da economia doméstica perante as demais economias internacionais.

2. ABORDAGENS TEÓRICAS

De forma geral, as empresas procuram internacionalizar suas atividades para, basicamente, transferir tecnologias obsoletas, adquirir poder, internalizar custos de transação, manter vantagens decorrentes de sua localização e da propriedade de recursos, e adquirir experiência internacional. Tudo isso com a finalidade de manter a sua sobrevivência e seu crescimento mediante a melhoria de sua eficiência, a maior acumulação de conhecimento, a expansão de mercados, e a diluição de riscos (Almeida, 2007; Fleury e Fleury, 2007).

O estudo da internacionalização de empresas compreende diversas abordagens teóricas. A abordagem econômica analisa esse processo tendo como premissas que a empresa objetiva internacionalizar suas atividades para explorar atividades econômicas tais como a obsolescência da indústria em seu país de origem ou o acesso aos mercados fornecedores de insumos e/ou consumidores de seus produtos.

Analisa, adicionalmente, a exploração de ativos específicos da empresa multinacional (economias de escala, patentes e capacidade de inovação, por exemplo) em seu processo

de entrada em países com estrutura de mercado imperfeita, como os oligopólios. Essa abordagem estuda, também, a internalização dos custos de transação que envolve as ineficiências do mercado, as informações assimétricas e as interferências dos governos. A teoria da internalização aplica-se, essencialmente, no estudo de mercados de produtos intermediários e na formação de redes globais de produção (Nonnenberg e Mendonça, 2004).

A abordagem comportamental é, ao lado da abordagem econômica, a mais utilizada na análise dos processos de internacionalização. Sua ênfase é a aprendizagem organizacional e a acumulação de experiência em cenários de incerteza. A empresa tende a expandir gradativamente suas atividades internacionais de acordo com a sua aquisição de experiência nos mercados externos.

Há, também, dimensões que enfatizam as competências da empresa. Uma delas é a abordagem competitiva que analisa a internacionalização sob o ponto de vista do posicionamento competitivo da empresa. A partir do desenvolvimento das estratégias competitivas da empresa, ela busca um novo desenho organizacional que envolve, inclusive, sua mudança ou extensão para outros países.

Uma perspectiva similar é a abordagem baseada em recursos que enfoca a expansão internacional a partir da análise dos recursos e competências internas da empresa. Uma dimensão semelhante é a abordagem baseada em conhecimento ou capacidades dinâmicas. Seu enfoque é a acumulação e disseminação de conhecimento inovador ao nível da empresa.

Outro enfoque existente é a abordagem política que enfatiza as relações de recursos de poder entre os Estados e as empresas multinacionais. Ela destaca maior importância ao estudo da economia política em nível internacional. Nesse caso, a internacionalização expressa uma política expansionista de controle de mercados e fatores de outros países, em vez de ser abordada, somente, como uma análise de risco e retorno. Uma perspectiva semelhante é a abordagem de barganha. Ela consiste na análise das estratégias de negociação e barganha entre a empresa multinacional e o país hospedeiro do IED. Desse modo, aborda as situações de cooperação e conflito entre a empresa e o Estado (Guedes, 2007).

A principal teoria da abordagem econômica é a teoria ou paradigma eclético de Dunning (1980). Isto porque conjuga diversas teorias concorrentes que enfatizam tanto os fatores locacionais do mercado, como, também, os custos de transação e os ativos específicos da empresa. Com relação à abordagem comportamental, destaca-se a Escola de Uppsala, cujos principais pensadores são Johanson e Vahlne (1977).

Em seguida, serão apresentados os principais pontos dessas duas teorias.

2.1. TEORIA ECLÉTICA

De acordo com Dunning (1980), a empresa se expande internacionalmente para manter a propriedade de seus recursos estratégicos, como patentes, por exemplo, bem como para se situar próxima aos seus principais insumos e mercados consumidores. Além disso, sua internacionalização pode ser motivada pelo interesse de internalizar custos de transação decorrentes das imperfeições do mercado. Essa combinação entre manutenção de propriedade de recursos, proximidade dos mercados e internalização dos custos de

transação compõe os três elementos que denominam de eclética a sua teoria: propriedade (*ownership*), localização (*location*) e internalização (*internalisation*). Desse modo, o padrão de produção de uma empresa internacional é determinado pela intensidade e interação de cada um desses fatores.

A propriedade representa a manutenção de recursos escassos, valiosos e de difícil replicação que possibilitam à empresa a aquisição de vantagens competitivas. Essencialmente, corresponde às abordagens baseadas em recursos e em conhecimento. Desse modo, a propriedade é traduzida na manutenção dos recursos e das capacidades específicas da empresa. Correspondem a ativos tangíveis e intangíveis, tais como marcas, patentes, capacitação tecnológica e mão-de-obra especializada. A vantagem de manutenção de propriedade (vantagens específicas da empresa) pode ser mais explorada caso a empresa passe, também, a atuar no exterior, conjugando essa vantagem com a vantagem de localização em um país estrangeiro e com a vantagem de internalização. A conciliação desses três tipos de vantagens eleva a possibilidade de sucesso dos investimentos externos de uma empresa (Alem e Cavalcanti, 2005; Fleury e Fleury, 2007).

A localização consiste na criação de filiais em locais próximos à oferta de mão-de-obra barata ou qualificada, a insumos, aos mercados financeiros internacionais, a centros disseminadores de tecnologia, bem como aos mercados consumidores. A análise desse elemento envolve, também, a diminuição de custos de logísticas e despesas alfandegárias. A existência de infraestrutura para a otimização dos recursos da empresa é um elemento determinante para a seleção da localização. A integração em redes globais de produção como, por exemplo, a proximidade às cadeias de fornecimento da indústria automobilística ilustra a aplicação do fator localização às estratégias de logística da empresa de abrangência internacional.

Outros fatores que incentivam relocalizações da empresa são fornecidos pelo governo do local anfitrião. Incentivos fiscais, financiamentos subsidiados, doações de terrenos, e proteção comercial são atrativos oferecidos pelo governo no processo de negociação com as empresas multinacionais. Nesse sentido, esse fator se assemelha à abordagem de barganha mencionada anteriormente. Adicionalmente, a existência de um ambiente institucional favorável, tal como um ambiente político e empresarial sólido, e a segurança das instituições políticas, sociais e econômicas representam outro elemento relevante de localização.

A internalização expressa a transferência de ativos entre diferentes países ao nível interno da empresa. Ou seja, a empresa internacionalizada gere endogenamente as imperfeições dos mercados externos, portanto, adota o comércio intrafirma em vez de recorrer ao mercado internacional. A constituição de uma filial no estrangeiro para eliminar as barreiras comerciais impostas pelo país importador é uma forma de internalizar esse tipo de falha de mercado que inibe o livre comércio.

A internalização envolve a questão de se explorar as vantagens econômicas por intermédio da internacionalização de atividades como, por exemplo, a constituição de filiais estrangeiras, em alternativa à adoção de modelos de internacionalização baseados em exportações ou na concessão de operação de licenças e franquias. Nesse fator, a busca de economia dos custos de transação representa a lógica que conduz a escolha da empresa.

Esse fator pode ser conjugado com os fatores de propriedade e localização. O processo de internacionalização da empresa por meio de sua diversificação vertical (*upstream* ou *downstream*) ou horizontal (concêntrica) para a internalização dos custos de transação do mercado do país hospedeiro é mais eficiente quando combinado com a utilização de suas vantagens específicas de propriedade e das vantagens decorrentes da localização.

Portanto, sob a ótica da internalização, uma empresa torna-se empresa multinacional com o objetivo de:

- diminuir os custos de busca e aquisição de informações (que geram informações assimétricas), de manutenção de segredos industriais e comerciais, de cumprimento das relações comerciais, e de barganha;
- obter economias de escala (especialização) e de escopo (variedade de negócios – diluição de despesas de administração com a expansão de seus negócios);
- apropriar-se das imperfeições do mercado (por exemplo, barreiras comerciais e medidas *antidumping* adotadas pelos países importadores) para maximizar a sua rentabilidade e o seu crescimento; e
- facilitar a transferência de conhecimento dentro da empresa.

A internalização dos custos de transação resulta, em contrapartida, na elevação dos custos de criação e manutenção de sistemas de controle das operações internacionais da empresa (Almeida, 2007; Amatucci, 2009; Fleury e Fleury, 2007; Guedes, 2007).

Porém, a lógica econômica de internalização das atividades internacionais na empresa não é consensual. O processo de tomada de decisões não segue, apenas, uma racionalidade econômica baseada em fatores externos à empresa, como, por exemplo, a escolha da localização e a minimização das ineficiências dos mercados. As empresas não são substitutas perfeitas dos mercados nem organizam relações empresariais eficientes. Fatores relacionados às motivações humanas também devem ser consideradas, tais como incerteza, identidade por culturas semelhantes, e experiência gerencial.

2.2. ESCOLA DE UPPSALA

A Escola de Uppsala é uma abordagem comportamental. Também denominada Escola Nórdica, ela aborda o comportamento organizacional ao nível da empresa e as dificuldades e incertezas decorrentes de sua inserção no mercado internacional. Nesse caso, o processo de tomada de decisão é feito de modo gradativo. Essa teoria aborda fatores mais subjetivos do que aqueles considerados na teoria eclética.

A internacionalização não é vista como uma mera decisão de alocação de recursos econômicos nem de captura de recursos estratégicos pela empresa. Ela é compreendida como sendo um processo experimental de acumulação de conhecimento e experiência que norteará as decisões de atuação da empresa nos mercados externos.

De acordo com essa teoria, a internacionalização é feita por etapas, já que há um processo de crescente envolvimento da empresa com negócios internacionais. A internacionalização compreende desde os estágios iniciais do processo de exportação até a constituição de empresas multinacionais. Portanto, esse modelo teórico leva em consideração as incertezas presentes nas decisões de internacionalizar as atividades e o

conhecimento acumulado com a experiência adquirida nos diferentes estágios do processo de internacionalização.

Os primeiros trabalhos dessa abordagem, que ficou conhecida como Escola de Uppsala, foram desenvolvidos por Johanson e Vahlne (1977) – denominação devida ao fato de que Johanson era docente daquela universidade sueca. De acordo com esses autores, a empresa apresenta níveis crescentes de atividade internacional de acordo com seu conhecimento e experiência adquiridos. A empresa eleva seu nível de comprometimento com os mercados externos, evoluindo, por exemplo, desde o uso de agentes para exportações, no estágio inicial, até a abertura de subsidiárias de produção no exterior, em um estágio final. Uma pequena variante deste modelo classifica os níveis de comprometimento internacional de acordo com o estágio de aprendizagem, ou seja, a experiência internacional acumulada em um cenário de incertezas mercadológicas. O nível de comprometimento externo pode ser avaliado, por exemplo, pelas relações entre o valor das exportações e o faturamento total da empresa, lucros no exterior e lucro total, ativos no exterior e ativos totais, subsidiárias no exterior e subsidiárias totais, bem como pela experiência internacional da alta gerência

Em termos gerais, o processo de internacionalização incremental da empresa tem início com as operações efetuadas com países mais próximos em termos psicológicos. Isto é, a inserção internacional não começa necessariamente com os países mais próximos geograficamente, mas com aqueles que apresentam culturas e instituições mais semelhantes. Semelhanças de natureza econômica, política, jurídica, linguística, educacional, tecnológica, e comportamentos empresariais também são levadas em consideração.

Posteriormente, com o acúmulo de experiência, as empresas iniciam o processo de internacionalização com países mais distantes em termos culturais. Esse fenômeno é denominado de distância psíquica. Quando maior a incerteza comercial, maior o receio psicológico da empresa para sua inserção internacional. Muitas vezes, os países mais semelhantes em termos culturais se encontram geograficamente próximos. Podemos ilustrar o Brasil e os demais países da América Latina, os Estados Unidos e o Canadá, bem como diversos países da União Europeia.

Outra característica comum das empresas é o seu modo de inserção internacional. É comum a observação das seguintes formas sequenciais de penetração nos mercados externos:

- exportação indireta (agentes comerciais e *tradings companies*);
- exportação direta;
- criação de escritório comercial e serviço pós-venda no exterior;
- licenciamento comercial (exploração comercial de marcas ou patentes);
- franquia (transferência e controle do modelo de gestão da atividade);
- estabelecimento de redes de suprimento (alianças estratégicas);
- fusões e aquisições (expansão *brownfield*);
- *joint ventures* (contrato de coprodução, expansão greenfield); e
- subsidiária para produção (expansão greenfield).

Portanto, a Escola de Uppsala aborda o processo de internacionalização de uma forma gradual, em que o nível de comprometimento com o exterior ocorre de modo lento e sequencial. A acumulação de conhecimento dos mercados externos advindo da experiência gradativa é essencial para minimizar os riscos de mercados distintos da realidade nacional (Almeida, 2007; Amatucci, 2009; Fleury e Fleury, 2007; Guedes, 2007).

3. INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Neste tópico, discorre-se sobre os IEDs das empresas nacionais. São apresentados os pontos contrários e favoráveis à internacionalização de empresas, tanto sob o ponto de vista do país de origem do IED, como para a empresa transnacional.

Por que um país de economia emergente, como o Brasil, que até a fase de consolidação dos IEDs das empresas nacionais, era carente de capital externo, enviaria para o exterior esse capital externo, exportaria empregos e deixaria de exportar bens e serviços? A resposta está no fato de que a internacionalização das empresas tem como finalidade principal assegurar o seu crescimento e, por consequência, a sua sobrevivência, ou seja, uma visão de longo prazo. Para o seu sucesso, conforme visto no início do tópico anterior, elas atendem a diversos objetivos, tais como a transferência de tecnologias obsoletas, a obtenção de recursos de poder, a manutenção de vantagens proprietárias, a obtenção de vantagens de localização, a internalização das falhas de mercado, a aquisição de experiência, a diminuição de riscos, entre outras justificativas para o processo de inserção externa (Almeida, 2007).

De um modo geral, o processo de internacionalização de empresas de um país é resultado do amadurecimento de seu sistema empresarial. Podem ser destacados quatro elementos desse sistema: (1) consolidação de competitividade operacional, tecnológica e comercial de setores econômicos, de onde se originam as potenciais empresas à internacionalização; (2) o grau de concentração econômica desses setores, que refletem a obtenção de economias de escala; (3) as perspectivas de rentabilidade das empresas líderes desses setores diante do cenário macroeconômico (como exemplo, temos o crescimento econômico nacional e internacional, os juros, o câmbio e o fluxo da balança de capital); e (4) consolidação institucional das práticas de gestão e governança empresarial. Adicionalmente, esse processo é acentuado pela existência de políticas públicas de apoio ao investimento externo das empresas que atendem a esse perfil (Barros e Giambiagi, 2008).

O processo inicial de internacionalização de empresas brasileiras ocorreu a partir da década de 1960 e se estendeu até o início da década de 1980. Foi concentrado em instituições financeiras, empresas de engenharia, e na Petrobrás. As instituições financeiras procuravam ter acesso aos mercados de capitais dos países desenvolvidos e de paraísos fiscais, ao passo que as demais empresas buscavam atender aos seus mercados importadores (Alem e Giambiagi, 2010).

Durante a década de 1990, houve maior diversificação de empresas nacionais que realizaram investimento externo direto. O processo de integração regional propiciado pela constituição do Mercosul, a abertura comercial, a abertura da conta capital do balanço de pagamentos (redução ou eliminação dos entraves dos fluxos financeiros internacionais) e a estabilidade macroeconômica apresentaram impacto positivo sobre os investimentos nacionais no exterior. Foi observada uma concentração desses

investimentos nos países do Mercosul. Ao final daquela década, foi observada a internacionalização de empresas produtoras de bens manufaturados, em especial, siderurgia e material de transporte.

A partir do início deste século, os investimentos externos diretos de empresas brasileiras se consolidaram e apresentaram aumento significativo. A integração dos negócios entre a cervejaria Interbrew e a Ambev, em 2004, que levou a empresa brasileira a desembolsar cerca de US$ 4 bilhões, foi emblemática (Almeida, 2007; Amatucci, 2009).

Grandes empresas nacionais como a Ambev, Gerdau, Vale, Petrobrás, Embraer, CSN, Votorantim, JBS e BRF, por exemplo, têm ampliado sua participação internacional. Essa expansão, também, é observada em grupos empresariais nacionais de menor porte, como a Churrascaria Fogo de Chão, a WEG, Embraco, Marcopolo e Tigre.

3.1. ASPECTOS NEGATIVOS

São feitas diversas críticas aos IEDs. Uma das principais objeções é que esses investimentos poderiam ser utilizados no país de origem em vez de serem destinados ao exterior. Por conseguinte, a redução dos níveis de investimento doméstico diminui a geração de empregos que, por sua vez, são transferidos para o país hospedeiro do investimento externo.

Outra crítica de natureza macroeconômica é que a exportação de capitais pressiona a taxa de câmbio, ocasionando a desvalorização da moeda doméstica em vista do crescimento da demanda por divisas internacionais. Como efeito dessa pressão sobre o câmbio, há uma tendência para a elevação dos preços locais, pois a depreciação cambial eleva os preços dos produtos importados.

Um efeito combinado da destinação de capitais para o exterior e da depreciação cambial corresponde à diminuição das exportações. Essa redução, consequentemente, afeta o saldo comercial do balanço de pagamentos. O emprego do capital disponível no país de origem resultaria no aumento da atividade econômica local, do nível de emprego, e das exportações. Isto porque os mercados externos seriam supridos por bens nacionais, em vez de bens produzidos no exterior com recursos oriundos do mercado nacional. Por fim, a transferência da produção para o exterior diminui a base para a arrecadação de impostos (Alem e Cavalcnti, 2005; Almeida, 2007).

Em síntese, os pontos negativos dos IEDs para o país de origem são:

- redução dos níveis de investimento;
- aumento do desemprego;
- elevação da inflação;
- diminuição das exportações (e impacto negativo na balança comercial); e
- diminuição da arrecadação de impostos.

Se por um lado a diversificação geográfica contribui para diminuir os riscos políticos e econômicos da empresa, por outro, a busca por mercados mais rentáveis em países emergentes instáveis pode apresentar o efeito inverso. Isto é, a elevação de riscos políticos e institucionais, bem como dos riscos econômicos em razão de variações da taxa

de câmbio de dos preços administrados pelos governos daqueles países podem tornar as empresas internacionalizadas mais vulneráveis.

Além disso, a diversificação geográfica da empresa demanda maior controle de gestão, assim como processos de planejamento e coordenação mais complexos. Dessa forma, há uma elevação dos custos de governança e coordenação da empresa (Almeida, 2007).

Deste modo, os principais pontos negativos para a empresa multinacional são:

- aumento dos riscos políticos e econômicos;
- custos crescentes de governança e dos processos de planejamento e coordenação de operações internacionais; e
- estrutura organizacional mais complexa.

3.2. ASPECTOS FAVORÁVEIS

Por sua vez, os defensores dos IEDs argumentam que esses investimentos correspondem a investimentos indiretos no país de origem. Isso porque a internacionalização de empresas viabiliza a sua entrada em setores que não podem ser acessados por meio do comércio internacional, tais como serviços não comercializáveis (*non tradables*). Deste modo, são criados estímulos indiretos às exportações de empresas nacionais para firmas multinacionais domésticas localizadas no exterior, pois essas filiais podem importar insumos e equipamentos do país de origem. Aproximadamente 60% dos produtos empregados em obras internacionais da empresa são provenientes do Brasil.

Portanto, o IED promove um efeito multiplicador na economia do país de origem, contribuindo para o seu crescimento econômico. De acordo com esse entendimento, o argumento contrário ao IED apresenta uma visão de curto prazo e um viés estático, uma vez que não considera as externalidades positivas provenientes dos investimentos feitos por empresas nacionais no exterior.

Almeida (2007) observa que, ao nível da empresa que internacionaliza suas atividades, o IED realizado pode influenciar positivamente o seu desempenho exportador. Isto porque as subsidiárias no exterior têm acesso a novos canais de comercialização, adaptam os produtos às exigências locais, criam novos mercados, assimilam tecnologias que não estão disponíveis no país de origem, e são capazes de obter recursos financeiros a custos mais baixos que no país de origem.

Além disso, a maior competitividade internacional demanda que as empresas internacionalizadas aumentem a produtividade, a qualidade de seus produtos e serviços, e invistam mais em inovação e desenvolvimento tecnológico. Isso cria um círculo virtuoso, pois a empresa com maior capacidade tecnológica imposta por mercados externos mais exigentes investe continuamente em inovação e dessa forma aumenta ainda mais a sua competitividade internacional (Amatucci, 2009).

As seguintes vantagens podem ser observadas no país de origem da empresa multinacional (Alem e Cavalcanti, 2005; Souza, 2010):

- aumento das exportações devido à demanda de multinacionais brasileiras;
- transferência de tecnologia externa; e
- repatriação de divisas sob a forma de lucros e dividendos.

Por sua vez, do ponto de vista da empresa, a elevada carga tributária local incentiva que as empresas nacionais elevem suas atividades externas em busca de encargos fiscais mais baixos. As ineficiências dos mercados de capitais dos países de economia emergente também contribuem para a internacionalização das operações. A maior diversidade de fontes de financiamento e a obtenção de custos de captação menores justificam esse movimento. Adicionalmente, teoricamente, a instabilidade cambial pode favorecer a inserção externa das empresas, em especial, a apreciação cambial que desincentiva as exportações e diminui o volume de recursos internos (moeda local) para a aquisição de divisas. Contudo, este último argumento é controverso, pois não há evidências empíricas desse efeito (Amatucci, 2009).

A seguinte relação sintetiza os benefícios para as empresas provenientes do IED (Almeida, 2007; Amatucci, 2009; Barros e Giambiagi, 2008):

- melhor desempenho global (concorrência com multinacionais estrangeiras, fortalecimento da posição competitiva, diversificação geográfica, redução de riscos);
- taxas médias de crescimento superiores aos concorrentes domésticos;
- maior estabilidade dos resultados econômicos e financeiros (embora o retorno das operações internacionais sejam abaixo dos obtidos no mercado nacional);
- aumento do valor da empresa (aumento do preço da ação, caso negociada em bolsas de valores);
- ganhos de economias de escala e de escopo;
- maior eficiência operacional;
- menor dependência do mercado interno;
- acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais; e
- maior capacitação em inovação tecnológica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização de empresas possibilita o aumento da competitividade internacional das empresas nacionais protegendo-as contra a concorrência estrangeira. Promovem o desenvolvimento do país, melhoram seu desempenho econômico, e permitem acesso a recursos, mercados e tecnologia internacionais. A dispersão geográfica das atividades de pesquisa e desenvolvimento expande a base tecnológica das empresas e atenua a vulnerabilidade externa do país. Além disso, os efeitos positivos sobre a produtividade das empresas internacionalizadas suavizam os efeitos negativos sobre eventual diminuição dos empregos domésticos e sobre a saída de divisas (Alem e Giambiagi, 2010; Almeida, 2007; Barros e Giambiagi, 2008).

Particularmente, com relação a empresas de países de economia emergente, há outros fatores, distintos daqueles descritos pelas abordagens teóricas clássicas sintetizadas anteriormente, que motivam a sua internacionalização. A busca por menores custos de capital em mercados de países desenvolvidos e a consolidação do valor da marca da

empresa (que exige investimentos externos em *marketing*) a partir da reputação criada pela sua participação em mercados internacionais são alguns exemplos.

Um fator conjuntural que contribuiu para o aumento da internacionalização de empresas brasileiras foi a abertura comercial intensificada no final do século passado, ou seja, na década de 1990. A atração de empresas multinacionais estrangeiras para o mercado brasileiro reduziu a atratividade do mercado interno para nossas empresas e, assim, as suas possibilidades de crescimento a partir, exclusivamente, do mercado doméstico. As empresas nacionais tiveram que passar a competir em escala global. Como exemplo, a maior concorrente do Grupo Gerdau não era mais a Companhia Siderúrgica Nacional, mas a ArcelorMittal, e da Ambev, não era nenhum fabricante nacional, porém as gigantes mundiais, o que resultaria em sua fusão com a multinacional belga Interbrew.

Esse novo cenário demandou que as empresas nacionais se tornassem competitivas internacionalmente para que, paralelamente à sua expansão externa, mantivessem seus mercados domésticos. A expansão dos processos de fusões e aquisições em escala mundial forçou as empresas nacionais a buscarem alianças, inclusive com corporações internacionais, para evitar que fossem adquiridas por empresas multinacionais. Essa estratégia mostrou-se inevitável. Como ilustração, a aquisição de grandes empresas nacionais dos setores de autopeças, eletrônica e telecomunicações por empresas estrangeiras resultou em sua conversão em escritórios comerciais de importação ou em fábricas de montagem de insumos importados (Almedia, 2007; Amatucci, 2009).

A preocupação com a aquisição de competitividade internacional foi a principal motivação empresarial para o processo de internacionalização de empresas nacionais. Esse fator possivelmente está correlacionado com o desejo de diminuir a dependência das empresas no mercado doméstico. É possível que a entrada de multinacionais estrangeiras no país tenha impulsionado essa busca por maior competitividade internacional, incentivando a formação de *global players* brasileiras. Apesar disso, uma postura reativa pode ser verificada, pois o atendimento à demanda mundial e o acompanhamento do movimento internacional de concorrentes – e clientes – são outros fatores determinantes significativos.

No que se refere especificamente ao IED, os principais fatores locacionais estão associados às características gerais do mercado externo, tais como o seu tamanho e taxa de crescimento. A escolha da localização do IED é, também, influenciada pela possibilidade de acesso a outros mercados, como, por exemplo, a instalação de uma unidade em algum país da América Latina para a obtenção de melhor acesso ao mercado norte-americano.

Os fatores relativos à busca por cadeias de produção global (atuação global em vez de preocupação com um único mercado externo) e disponibilidade de mão-de-obra não se mostraram relevantes. Essas características demonstram que os IEDs são influenciados, principalmente, por fatores ligados à demanda de mercado.

A preferência das empresas em iniciar seus processos de IEDs na América do Sul reforçam o entendimento da Escola de Uppsala da importância da distância psíquica. Os IEDs no continente americano representaram cerca de 85% dos investimentos diretos efetuados por empresas brasileiras (FDC 2012). Desse percentual, aproximadamente 57% dos investimentos foram realizados na América do Sul e 28%, na América do Norte. Mesmo a

Ásia e Oceania que apresentam um ambiente institucional sólido não foram regiões geográficas preferidas para os movimentos iniciais de IED.

REFERÊNCIAS

[1] ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, vol. 12, n° 24, dezembro. Rio de Janeiro, 2005.

[2] ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

[3] AMATUCCI, Marcos (org.). **Internacionalização de empresas**: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

[4] BARROS, Octavio; GIAMBIAGI, Fabio (orgs.). **Brasil globalizado**: o Brasil em um mundo surpreendente. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª ed., 2008.

[5] DUNNING, John. Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, Spring/Summer, 1980.

[6] FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza (orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

[7] FDC – Fundação Dom Cabral. Ranking FDC das transnacionais brasileiras 2012: os benefícios da internacionalização. Belo Horizonte: FDC, 2012.

[8] GUEDES, Ana. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson, 2007.

[9] JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, n° 1, 1977.

[10] NONNENBERG, Marcelo J.B.; MENDONÇA, Mario J. C. Determinantes dos investimentos diretos externos em países em desenvolvimento. Texto para Discussão, n° 1016. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

[11] SOUZA, Angelita Matos. O expansionismo nos governos Lula e o BNDES. Boletim Meridiano 47, vol. 11, nº 120. Brasília: 2010.

[12] UNCTAD. *Global Investment Trends Monitor, No. 46: Global Foreign Direct Investment Fell 12% in 2022.* Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2023. Disponível em: https://unctad.org/publication/global-investment-trends-monitor-no-46. Acesso em: 9 nov. 2025.

[13] _____. *World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic.* Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2020. Disponível em: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2020. Acesso em: 9 nov. 2025.

Capítulo 4

Compliance como vetor competitivo: caminhos para a maturidade na gestão de riscos

Simone Vieira de Almeida
Jean Marc Nacife
Victor Freitas de Azeredo Barros
Omar Ouro-Salim

Resumo: As empresas apresentam atualmente um nível inicial na maturidade de sua gestão de riscos de conformidade. Essa complexidade, alimentada por mudanças regulatórias contínuas, exerce uma pressão crescente sobre as organizações e seus gestores, particularmente na área de compliance. Este artigo propõe-se a analisar os principais fatores que explicam o baixo nível de maturidade das empresas brasileiras na gestão de riscos de conformidade, apesar dos esforços realizados e de um contexto regulatório cada vez mais exigente. Para atingir este objetivo, foi realizada uma revisão de literatura baseada numa seleção metodológica de artigos recentes e relevantes, provenientes de diversas bases de dados especializadas como Google Scholar, Scielo, Scopus e outras referências-chave. Os resultados do estudo destacam vários elementos determinantes: uma cultura organizacional insuficientemente orientada para o cumprimento das normas, uma falta de formação adequada para o pessoal e um reconhecimento inadequado da função de compliance pela direção geral.

Palavras-chave: Gestão de Riscos de Compliance, Governança Corporativa, Maturidade de Risco de Compliance.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente empresarial, motivada por mudanças regulatórias constantes, tem aumentado significativamente a pressão sobre as organizações e seus gestores, especialmente na área de compliance. Compliance se refere ao dever de cumprir e assegurar a conformidade com as leis, regulamentações internas e externas que regem as atividades da instituição. Essa responsabilidade é compartilhada por todos os colaboradores da empresa (FEBRABAN, 2004).

Um levantamento realizado pela KPMG categorizou as empresas conforme seus níveis de maturidade em relação ao compliance, classificando-as em níveis que variavam desde "Sem Infraestrutura" até "Alta Performance" (KPMG, 2016). Contudo, o estudo revelou que, apesar da crescente importância do tema, muitas empresas ainda carecem de estruturas sólidas. De acordo com a pesquisa, 36% das áreas de compliance não possuem a autonomia necessária e 52% das empresas indicaram falta de recursos adequados para a área (KPMG, 2016). Além disso, a crescente competitividade, combinada com as rápidas mudanças regulatórias e a pressão de *stakeholders*, ampliou a exposição das empresas a riscos financeiros e de segurança, especialmente em casos de falhas no cumprimento normativo.

A evolução da governança corporativa e a implementação de controles internos foram fatores fundamentais para a sustentabilidade dos negócios, transformando o compliance de um mero custo operacional em um investimento estratégico. O risco deve ser entendido não apenas como a possibilidade de algo dar errado, mas também como uma oportunidade de quantificar incertezas, considerando tanto as perdas quanto os ganhos (IBGC, 2007). A aplicação de ferramentas de compliance visa minimizar esses riscos, garantindo que as empresas operem de acordo com os regulamentos internos e externos.

Apesar das instituições financeiras terem sido pioneiras na adoção de programas de compliance, muitas empresas de outros setores ainda apresentam uma maturidade limitada. A promulgação da Lei Anticorrupção no Brasil trouxe o tema para o centro das atenções dos conselhos de administração, evidenciando a necessidade de implementar mecanismos preventivos, de detecção e de resolução de não conformidades (Brasil, 2013). No entanto, a diversidade de abordagens adotadas pelas empresas sugere que ainda há um longo caminho a ser percorrido para consolidar programas robustos de compliance, especialmente em organizações fora do setor financeiro.

O principal desafio das empresas brasileiras reside na falta de infraestrutura adequada e no baixo nível de maturidade em gestão de riscos de compliance. O estudo da KPMG envolveu a participação de 250 empresas de diferentes regiões e setores e revelou os principais obstáculos que impedem a evolução das práticas de compliance no Brasil. Apesar do aumento das demandas regulatórias e dos riscos associados, muitas organizações ainda não atingiram um nível satisfatório de maturidade nessa área (KPMG, 2016). Escândalos recentes de corrupção e fraudes, que culminaram na criação da Lei Anticorrupção, impulsionaram a relevância do tema, mas o avanço na gestão de riscos de compliance ainda é considerado lento.

Além disso, é importante destacar que o fortalecimento das estruturas de compliance vai além do simples cumprimento regulatório; trata-se de uma mudança cultural nas organizações. A criação de uma mentalidade voltada à ética, transparência e integridade é essencial para que as empresas possam enfrentar os desafios atuais e futuros do

ambiente regulatório. A promoção de treinamentos contínuos e o envolvimento da alta gestão são passos cruciais para elevar a maturidade de compliance e garantir que a organização esteja preparada para lidar com os riscos inerentes ao negócio.

Diante da crescente complexidade regulatória, as empresas brasileiras demonstram dificuldades em alcançar um nível satisfatório de maturidade na gestão de seus riscos de conformidade. Este estudo tem como objetivo identificar precisamente as causas fundamentais dessa lacuna persistente, apesar dos esforços empreendidos. Através de uma revisão metodológica da literatura académica recente, a pesquisa evidencia três deficiências principais: uma cultura organizacional que não integra suficientemente os imperativos de conformidade, a ausência de programas de formação adequados para o pessoal e um reconhecimento insuficiente da função de compliance pela alta direção. Estes fatores combinados revelam um desafio multidimensional que requer uma abordagem integrada para ser resolvido.

2. METODOLOGIA

Este artigo propõe-se a analisar os principais fatores que explicam o baixo nível de maturidade das empresas brasileiras na gestão de riscos de conformidade, apesar dos esforços realizados e de um contexto regulatório cada vez mais exigente. Para tal, adotou-se o procedimento de análise bibliográfica, recorrendo a diversas fontes de referência como Google Scholar, Scielo, Scopus e outras bases de dados especializadas. Conforme preconizado por Vergara (2000), a revisão sistemática da produção académica mostra-se particularmente adequada para investigações de natureza teórico-exploratória, permitindo o exame crítico das diferentes abordagens relacionadas ao tema em estudo. O levantamento bibliográfico fundamentou-se na seleção criteriosa de pesquisas contemporâneas significativas, oferecendo sustentação para os argumentos e inferências desenvolvidos. Deste modo, um extenso conjunto de materiais - incluindo periódicos científicos, dissertações, teses, livros e actas de eventos académicos - foi minuciosamente analisado, constituindo o alicerce conceptual da presente investigação (Gil, 2009).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. CONTEXTO HISTÓRICO

O contexto histórico do compliance no Brasil está profundamente relacionado com a criação da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), que representou um ponto de inflexão para a adoção de programas de compliance como uma estratégia para combater práticas ilícitas dentro das organizações (Brasil, 2013). A literatura aponta que, apesar da lei ser um marco significativo, sua eficácia depende de vários fatores, como a probabilidade de que atos lesivos sejam descobertos e a aplicação eficiente de punições aos responsáveis. Segundo De Carli (2016), a expansão desses mecanismos é crucial não só para a prevenção de práticas ilícitas, mas também para proporcionar benefícios concretos às empresas que implementam programas de compliance robustos, garantindo a adesão dessas organizações a uma cultura de conformidade.

Pinheiro *et al.* (2017) destacam a importância da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da B3 (Brasil, Bolsa e Balcão) na regulamentação e aprimoramento dos Programas de Integridade no país. De acordo com esses autores, a luta contra a corrupção e a melhoria

da governança corporativa são dependentes de programas de supervisão bem estruturados, que devem ser conduzidos pela alta administração das empresas. Esses programas não apenas protegem o interesse público, mas também clarificam as responsabilidades de administradores e acionistas, ajudando a prevenir conflitos e irregularidades internas.

O combate à corrupção no Brasil requer uma mudança cultural profunda no ambiente corporativo (Atílio *et al.,* 2013). Embora a implementação de programas de compliance possa inicialmente ser vista como uma forma de mitigação de prejuízos, quando bem conduzidos, esses programas têm o potencial de gerar um ciclo virtuoso, promovendo uma cultura de intolerância à corrupção e reforçando a ética nas organizações.

O embasamento teórico deste estudo concentra-se em três pilares principais: Governança Corporativa, Compliance e Gestão de Riscos Corporativos. Embora a Governança Corporativa não tenha sido explorada em sua totalidade, foram considerados elementos-chave como definição, princípios e modelos. O foco maior, no entanto, foi dado à Gestão de Riscos Corporativos e à Gestão de Riscos de Compliance, ambas essenciais para a compreensão do panorama atual enfrentado pelas empresas.

Este estudo evidencia que, apesar dos avanços regulatórios nos últimos anos, grande parte das empresas brasileiras ainda apresenta um baixo nível de maturidade na gestão de riscos e compliance. Isso destaca a necessidade de um maior investimento e de uma atenção mais profunda por parte das organizações nessas áreas. A implementação eficaz de práticas de compliance não só resguarda as empresas de prejuízos legais e reputacionais, mas também fortalece a confiança dos stakeholders e promove um ambiente corporativo mais ético e responsável.

Além disso, a integração de compliance com governança corporativa e gestão de riscos cria uma estrutura mais coesa para a operação das empresas. O aprimoramento contínuo desses programas, aliado a uma supervisão regulatória rigorosa, pode trazer benefícios não apenas às empresas individualmente, mas também ao ambiente de negócios como um todo, promovendo mais transparência e competitividade saudável no mercado brasileiro.

3.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos no início da década de 1990, com o objetivo de estabelecer regras claras para o relacionamento e a gestão dentro das empresas, abrangendo desde acionistas controladores até minoritários e administradores. A Governança Corporativa exige um “equilíbrio” entre diferentes interesses e aspectos da gestão, essencial para garantir o sucesso tanto nas operações domésticas quanto nas internacionais (Andrade; Rossetti, 2004). Esse equilíbrio, segundo os autores, é um fator-chave para o desenvolvimento sustentável das empresas.

No entanto, da Silveira (2015) observa que, embora muitas empresas brasileiras tenham adotado princípios de governança corporativa, o Brasil ainda se encontra atrás de países como os Estados Unidos, o Japão e algumas nações europeias no que se refere ao nível de maturidade dessas práticas. Essa lacuna coloca o país em desvantagem em termos de competitividade e de atração de investidores internacionais, que muitas vezes priorizam mercados com governança mais consolidada.

Um dos fundamentos centrais da Governança Corporativa é a Teoria da Agência, que estuda os conflitos e custos decorrentes da separação entre a propriedade (acionistas) e o controle (gestores). Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), essa teoria analisa os problemas que surgem quando os acionistas, como proprietários, delegam a administração da empresa a gestores, conhecidos como agentes (IBGC, 2024). Jensen e Meckling (1976) definem essa relação como um contrato em que o principal (acionista) contrata o agente (gestor) para tomar decisões em seu nome. Os conflitos de agência ocorrem quando os interesses dos gestores não estão alinhados com os dos acionistas, levando a decisões que podem prejudicar a maximização do valor da empresa.

A Governança Corporativa é um sistema que envolve a interação entre sócios, conselhos de administração, diretoria e órgãos de fiscalização, com o objetivo de direcionar, monitorar e incentivar a empresa (IBGC, 2015). A adoção de boas práticas de governança transforma princípios em recomendações objetivas, com vistas a alinhar interesses, preservar o valor econômico a longo prazo, facilitar o acesso a recursos e melhorar a qualidade da gestão.

O IBGC (2009) descreve quatro princípios fundamentais da Governança Corporativa:

1. Transparência: Consiste em disponibilizar informações relevantes para todas as partes interessadas, indo além dos requisitos legais e abarcando fatores que impactam a gestão e a preservação do valor da empresa.
2. Equidade: Refere-se ao tratamento justo e igualitário de todos os sócios e stakeholders, respeitando seus direitos e interesses.
3. Prestação de Contas: Implica relatar ações e decisões de maneira clara e acessível, assumindo a responsabilidade pelos resultados.
4. Responsabilidade Corporativa: Envolve a garantia da sustentabilidade econômico-financeira da organização, levando em consideração seus impactos sociais e ambientais, com uma visão de longo prazo.

A adoção dessas práticas de governança não apenas melhora a competitividade das empresas e protege os investidores, mas também contribui para um ambiente empresarial mais transparente e responsável. Ao promover a confiança entre investidores, gestores e o público em geral, essas práticas estabelecem uma base sólida para uma economia mais equilibrada e próspera. Além disso, a Governança Corporativa fortalece a sustentabilidade nas operações empresariais, criando um cenário favorável para o desenvolvimento de empresas que buscam perpetuar seu valor no mercado.

Em um contexto mais amplo, a Governança Corporativa desempenha um papel crucial ao promover uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a prestação de contas. Isso não apenas incentiva a integridade e a confiança dentro da empresa, mas também reforça o compromisso da organização com seus stakeholders, fomentando um ciclo de desenvolvimento contínuo e sustentável.

3.2.1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O IBGC (2009) destaca que, tanto nas relações internas quanto com terceiros, a confiança organizacional é fruto da aplicação consistente das práticas de governança, mesmo quando não adotadas em sua totalidade. Essas práticas são ancoradas em quatro

princípios fundamentais, que visam guiar as empresas na condução de suas atividades de forma ética, sustentável e transparente:

1. Transparência: Vai além das obrigações legais, promovendo a disponibilização de informações relevantes a todas as partes interessadas, abrangendo não apenas dados econômico-financeiros, mas também aspectos estratégicos e operacionais. A transparência é vista como um pilar que fortalece a confiança entre a empresa e seus stakeholders, incentivando cooperação e entendimento mútuo.
2. Equidade: Este princípio assegura o tratamento justo e igualitário de todos os sócios e partes interessadas, respeitando direitos, deveres e expectativas. A equidade visa impedir qualquer favorecimento indevido, garantindo um ambiente corporativo que preza pela igualdade no acesso às informações e na tomada de decisões.
3. Prestação de Contas: Os responsáveis pela governança devem relatar suas ações de maneira clara e acessível, assumindo a responsabilidade pelos resultados de suas decisões, sejam elas positivas ou negativas. Esse princípio reforça o compromisso com a transparência e a responsabilidade, ao mesmo tempo em que fortalece a confiança entre a empresa e seus stakeholders.
4. Responsabilidade Corporativa: Assegura que a organização adote práticas que garantam sua sustentabilidade a longo prazo, considerando os impactos tanto negativos quanto positivos de suas atividades nas diversas formas de capital (financeiro, humano, social, intelectual e ambiental). As empresas devem buscar minimizar danos e maximizar benefícios, sempre com uma visão de futuro.

Entre esses princípios, o princípio da transparência é especialmente destacado pelo IBGC como crucial para a construção de um ambiente de confiança. Não se trata apenas de cumprir as exigências legais, mas de garantir que todas as informações relevantes sejam comunicadas de forma íntegra e clara, promovendo uma gestão transparente e alinhada aos interesses de todos os envolvidos.

Esses princípios fornecem a base para um sistema de governança corporativa sólido, capaz de contribuir para a longevidade das organizações e a geração de valor sustentável ao longo do tempo. A aplicação eficaz desses conceitos pode fortalecer a confiança entre os acionistas, gestores e demais stakeholders, promovendo um ambiente empresarial mais transparente e responsável.

3.3. *COMPLIANCE*

O conceito de "compliance" tem sua origem no verbo em inglês *"to comply"*, que significa "cumprir", "executar" ou "satisfazer" (FEBRABAN, 2004). No âmbito empresarial, o termo designa a obrigação de uma organização operar em sintonia com o conjunto de leis, diretrizes e padrões éticos que regem seus negócios, constituindo um compromisso que deve ser compartilhado por todos os membros da equipe. Conforme definido pela ABBI (2004), a função central do compliance é "assegurar, de maneira coordenada com os outros setores, a implementação, o reforço e a operacionalidade do Sistema de Controles Internos da Empresa". O seu propósito é reduzir as ameaças inerentes à sofisticação das operações e promover a internalização de uma mentalidade baseada em mecanismos de supervisão robustos.

O papel da conformidade tinha originalmente uma ligação estreita com o setor jurídico, focando-se no atendimento a exigências legais. No entanto, a eficácia de um sistema de integridade está condicionada ao entendimento das operações da empresa e a uma perspectiva abrangente dos seus fluxos de trabalho (Assi, 2012). A adesão às normas deve ser um compromisso coletivo de todos os setores, e não uma atribuição restrita a um departamento específico. Manter um setor exclusivo para a conformidade, sem integrar a organização como um todo nas rotinas de auditoria e controle, compromete o seu potencial. Coimbra e Manzi (2010) salientam que a criação e aplicação de mecanismos de integridade são fundamentais, mas não asseguram uma blindagem completa contra desvios de conduta. Apesar disso, tais iniciativas são vitais para a minimização de ameaças, o fortalecimento da governança operacional e o combate a ilícitos como suborno e desvios de recursos.

O conceito de compliance empresarial surgiu na década de 70, quando mais de quatrocentas corporações norte-americanas reconheceram que a Comissão de Valores Mobiliários e Câmbio americana realizou pagamentos ilícitos. Este episódio motivou a criação da Lei de Práticas Corruptas no Exterior, que vedou o suborno de agentes públicos estrangeiros e instituiu a obrigatoriedade de registro preciso dessas transações. O assunto alcançou projeção internacional com a adoção da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 nos Estados Unidos (Da Silveira, 2015). Esse marco regulatório impulsionou as organizações a constituírem departamentos especializados para assegurar o alinhamento com normativos anticorrupção, antilavagem de capitais e proteção ambiental, entre outros. Conforme Giovanini (2014), a conformidade transcende a simples observância legal, fomentando a retidão nas operações comerciais e a congruência de condutas com referenciais éticos elevados. A função de compliance procura satisfazer simultaneamente os dispositivos legais e os princípios organizacionais, integrando conceitos de moralidade, honestidade e transparência.

Assi (2013) argumenta que escândalos de corrupção são fatores determinantes para a evolução das leis de compliance e a criação de tratados internacionais focados em práticas anticorrupção. No Brasil, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846 de 2013) trouxe avanços significativos ao prever a responsabilidade das empresas jurídicas envolvidas em atos contra a administração pública. O direcionamento através do Decreto nº 8.420, de 2015, reforçou diretrizes para a implementação de programas de compliance no país, consolidando um arcabouço regulatório robusto e alinhado às melhores práticas internacionais.

3.3.1. RISCO DE *COMPLIANCE*

O conceito de risco de compliance refere-se ao risco de uma organização enfrentar sanções legais, perdas financeiras ou danos à reputação devido à falha em cumprir leis, regulamentos, códigos de conduta e boas práticas. Esse risco está diretamente ligado à integridade da instituição e à sua capacidade de operar dentro dos padrões legais e regulatórios, sendo amplamente reconhecido por autores e instituições como um dos principais componentes da gestão de riscos corporativos.

Segundo o *Bank for International Settlements* (BIS) em sua publicação *The Compliance Function in Banks* (2003), o risco de conformidade refere-se à possibilidade de uma instituição enfrentar penalidades legais ou regulatórias, prejuízos financeiros ou erosão

de sua credibilidade em virtude do descumprimento de disposições legais e normativas (BIS, 2003). Essa definição assume especial importância no segmento bancário, no qual a aderência às regras é fundamental para a sustentabilidade e a confiança no sistema financeiro. Canderloro (2010) contextualiza o risco de compliance no âmbito do que denomina "sociedade de riscos", um ambiente onde as empresas se deparam com uma multiplicidade de ameaças simultâneas. Na mesma perspectiva, Assi (2012) aborda o tema, salientando que esse risco envolve tanto a potencialidade de perdas decorrentes de formalizações contratuais inadequadas e de interpretações equivocadas de cláusulas quanto a violações a marcos legais vigentes.

Segundo Coimbra e Manzi (2010), o risco de conformidade caracteriza-se por sua dimensão jurídica, regulatória e de imagem, proveniente de inadequações na observância de preceitos normativos. Manzi (2008) destaca que o comprometimento da credibilidade resultante dessas falhas pode desencadear exposição midiática desfavorável, disputas judiciais e redução do quadro de clientes, podendo resultar, em situações-limite, no encerramento das atividades do negócio. O autor associa os riscos de integridade a elementos como a distribuição adequada de responsabilidades, situações de interesses contraditórios e mecanismos de combate à legitimação de capitais ilegais.

Um estudo desenvolvido pela KPMG acerca do estágio de maturidade da função de conformidade no Brasil (2ª edição, 2016) demonstrou que, ainda que o tratamento dos riscos de integridade seja primordial para o desempenho de um sistema de compliance, somente 58% das organizações brasileiras dispõem de procedimentos estruturados para administrar tais ameaças. O levantamento apurou que 42% das empresas ainda carecem de compreensão adequada sobre esses riscos (KPMG, 2016), o que revela uma deficiência expressiva na administração de riscos de conformidade no cenário empresarial nacional.

O Banco Central do Brasil reforça o papel da área de conformidade no auxílio à gestão de riscos que incluem sanções legais e regulatórias, além de perdas financeiras e reputacionais. Este posicionamento é vital para instituições financeiras que operam em um ambiente altamente regulamentado. A OCDE (2014) identificou lacunas nos programas de Governança, Risco e Conformidade (GRC), apontando a necessidade de melhorias, especialmente em empresas globais, onde os riscos financeiros tendem a receber maior atenção do que outros tipos de riscos, como os de conformidade. O estudo *do Board Leadership Center e ACI Institute* (2017) mostrou que 50% das empresas de capital aberto já possuíam uma área dedicada à gestão de riscos, representando um aumento em relação aos 45% registrados no ano anterior. Esta pesquisa destaca a importância de uma política de gerenciamento de riscos formalizada, conforme exigido pela Instrução CVM nº 552/14.

Esses dados e abordagens ressaltam a relevância de uma gestão eficaz de riscos de compliance e a necessidade de melhorias contínuas nos processos e práticas de conformidade dentro das organizações. A conformidade adequada não só protege contra sanções legais e prejuízos financeiros, mas também fortalece a reputação corporativa e promove a sustentabilidade de longo prazo.

3.3.1.1. GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Diante das incertezas que permeiam o ambiente corporativo, a administração de uma organização enfrenta o desafio de determinar o nível de risco que está disposta a aceitar.

A gestão de riscos, adaptada para cada organização de acordo com sua natureza e área de atuação, proporciona um nível razoável de segurança quanto à capacidade de resposta a eventos que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos.

Assi (2012) destaca que o processo de gestão de riscos pode ter significados distintos para diferentes indivíduos e empresas, resultando em uma variedade de rótulos e interpretações que podem dificultar a criação de um entendimento comum. O autor defende a necessidade de integrar conceitos de gerenciamento de riscos em uma estrutura unificada, com definições claras e componentes fundamentais bem identificados.

Tabela 1: Aspectos Fundamentais do Gerenciamento de Riscos

Aspecto Fundamental	Descrição
Definição de Risco	Processo sistemático de identificação, avaliação e mitigação de riscos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização. Envolve a análise de incertezas associadas a eventos potenciais e a implementação de estratégias para lidar com essas incertezas.
Importância da Integração	Integração crucial dos conceitos de administração e gestão de riscos para desenvolver uma compreensão comum e eficaz. Estabelece uma base sólida para a implementação de práticas uniformes e coerentes de gestão de riscos.
Adaptação ao Contexto Organizacional	Cada organização deve adaptar o processo de gestão de riscos à sua natureza, área de atuação e objetivos estratégicos. Inclui a identificação de riscos específicos, avaliação de sua probabilidade e impacto e implementação de medidas de mitigação.
Conforto Razoável	Objetivo de proporcionar segurança razoável quanto à capacidade de resposta a eventos que possam interferir nos objetivos propostos. Não busca a eliminação total de riscos, mas sim sua gestão para minimizar impactos e maximizar oportunidades organizacionais.

Fonte: elaborado pelos autores.

O gerenciamento de riscos é essencial para enfrentar incertezas e garantir que uma organização esteja preparada para lidar com eventos que possam impactar seus objetivos estratégicos. A integração de conceitos e a adaptação ao contexto específico são fundamentais para o sucesso desse processo, permitindo que as organizações desenvolvam estratégias robustas e eficazes para navegar em um ambiente de constantes mudanças e desafios.

3.3.1.2. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos deve ser integrado à gestão e à cultura organizacional, funcionando como uma prática que se alinha aos objetivos e às operações da organização, em vez de operar como uma função isolada. Essa integração é crucial para garantir que o gerenciamento de riscos seja mais eficaz, pois fica incorporado nos processos e na cultura organizacional.

A avaliação de riscos busca compreender e prever eventos que possam impactar a organização. Isso envolve:

1. Identificação de Riscos: Reconhecer os riscos potenciais que a organização pode enfrentar, considerando tanto fatores internos quanto externos.
2. Avaliação da Probabilidade e do Impacto: Analisar a probabilidade de ocorrência de cada risco e o impacto que pode ter na organização. Essa avaliação permite priorizar os riscos de acordo com seu potencial efeito.
3. Mitigação e Preparação: Com base na avaliação, a organização pode adotar medidas para mitigar os riscos identificados ou preparar-se para seus possíveis impactos, desenvolvendo planos de contingência e ações corretivas.

A comunicação e a consulta com as partes interessadas são fundamentais em todas as fases do processo de gestão de riscos:

I. Envolvimento Contínuo: Desde o início e de forma contínua, é essencial envolver as partes interessadas, pois suas percepções sobre os riscos podem variar com base em seus valores, necessidades, suposições e preocupações. Essa comunicação ajuda a garantir uma avaliação mais completa dos riscos.

II. Influência nas Decisões: As percepções das partes interessadas podem influenciar as escolhas feitas na gestão de riscos. Identificar, registrar e considerar essas percepções é importante para que a comunicação seja verdadeira, pertinente, exata e compreensível.

III. Efeito da Troca de Informações: Uma comunicação eficaz fortalece a troca de informações, tornando as decisões sobre como lidar com os riscos mais bem fundamentadas e aceitas pelas partes envolvidas.

Dessa forma, a gestão de riscos não deve ser vista como uma atividade isolada, mas como parte integrante da cultura organizacional e do processo decisório. A colaboração e a comunicação contínua com as partes interessadas são essenciais para a identificação precisa dos riscos e para a implementação de medidas que sejam adequadas e eficazes, promovendo um ambiente mais resiliente e capaz de enfrentar incertezas.

3.3.1.3. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

A etapa de identificação de riscos é crucial no processo de gestão de riscos, pois estabelece as bases para toda a análise subsequente. Essa fase envolve várias atividades e considerações importantes para garantir que todos os riscos potenciais sejam adequadamente reconhecidos e documentados.

Tabela 2: Processo de Identificação de Riscos

Elemento Chave	Descrição	Componentes/Exemplos
Fontes de Risco	Mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e ambientais.	Ambientais: Mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e ambientais
		Operacionais: Falhas nos processos internos, problemas com fornecedores, ou questões de gestão de pessoas
		Financeiros: Variações de mercado, flutuações cambiais, e mudanças em regulamentações financeiras
Áreas de Impacto	Avaliar como esses riscos podem impactar diferentes áreas da organização	Financeira: Impacto sobre receitas, custos e lucratividade.
		Reputacional: Efeitos sobre a imagem e confiança da organização
		Operacional: Interrupções em processos ou na cadeia de suprimentos
Eventos e Mudanças nas Circunstâncias	É importante identificar eventos específicos que possam alterar as circunstâncias atuais, levando a um risco materializado	Desastres Naturais: Inundações, terremotos e outras catástrofes que podem afetar as operações.
		Mudanças Regulatórias: Novas leis ou mudanças nas existentes que podem impactar a operação da organização.
Possíveis Causas e Consequências	Cada risco deve ser analisado em termos de suas causas e consequências	Causas: Fatores que podem levar à materialização do risco, como falhas de comunicação, falta de treinamento ou deficiências em processos.
		Consequências: impactos diretos e indiretos que a organização pode enfrentar se o risco se concretizar, incluindo efeitos em cascata que podem resultar em outros problemas.
Lista de Riscos	O objetivo final é criar uma lista abrangente e detalhada de riscos	Todos os riscos identificados, independentemente de estarem sob controle ou não.
		Riscos relacionados a oportunidades não aproveitadas, reconhecendo que a falta de ação também pode representar um risco.
Exclusão de Riscos Não Identificados	É fundamental que nenhum risco relevante seja negligenciado nesta fase, pois riscos não identificados não serão considerados em análises futuras e podem ter consequências significativas.	Nenhum risco relevante deve ser omitido
Exploração de Cenários	Ao identificar riscos, deve-se explorar possíveis causas e cenários que ilustrem as consequências potenciais	*Brainstorming*: Sessões de *brainstorming* com a equipe para gerar ideias sobre riscos.
		Análise SWOT: Identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem contribuir para a identificação de riscos.
Ferramentas e Técnicas	Sempre que possível, envolver pessoas com conhecimento especializado na identificação de riscos, como profissionais de áreas específicas, para garantir uma análise mais precisa e completa.	
Contribuição de Especialistas	Sempre que possível, envolver pessoas com conhecimento especializado na identificação de riscos, como profissionais de áreas específicas, para garantir uma análise mais precisa e completa.	Consulta a profissionais por área de atuação

Fonte: elaborado pelos autores.

A identificação de riscos é uma etapa fundamental que demanda atenção cuidadosa e uma abordagem colaborativa. Ao garantir uma lista detalhada e abrangente de riscos, a organização estará mais bem preparada para analisar e responder a esses riscos no futuro, promovendo uma gestão de riscos mais eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos.

3.3.1.4. ANÁLISE DE RISCOS

A etapa de avaliação e tratamento dos riscos é essencial no processo de gestão de riscos, pois visa não apenas entender os riscos identificados, mas também desenvolver estratégias eficazes para lidar com eles.

Tabela 3: os principais componentes de análise de riscos

Elemento de Análise	Descrição e Componentes
1. Compreensão das Causas e Fontes	• Identificar origens dos riscos • Analisar consequências (oportunidades e ameaças) • Desenvolver estratégias de mitigação
2. Análise de Consequências e Probabilidade	• **Consequências**: Impacto em objetivos organizacionais (custos, reputação, operação, conformidade) • **Probabilidade**: Estimativa baseada em dados históricos, tendências e especialistas
3. Interdependência dos Riscos	• Identificar relações entre diferentes riscos • Analisar efeito cascata • Compreender impacto total na organização
4. Critérios para Avaliação	• **Tolerância ao Risco**: Definir níveis aceitáveis • **Controles**: Avaliar eficácia e suficiência das medidas existentes
5. Estratégias de Tratamento	• **Evitar**: Eliminar possibilidade de risco • **Reduzir**: Implementar controles de mitigação • **Transferir**: Seguros ou contratos • **Aceitar**: Custos de mitigação superiores aos impactos
6. Comunicação Eficaz	• **Divergências**: Reconhecer diferentes pontos de vista • **Incertezas**: Abordar limitações na avaliação • **Qualidade**: Discutir disponibilidade e confiabilidade das informações
7. Limitações da Modelagem	• Comunicar restrições das ferramentas utilizadas • Alertar sobre potenciais falhas e incertezas • Garantir compreensão dos limites da avaliação

Fonte: elaborado pelos autores.

A avaliação e o tratamento dos riscos são processos interdependentes que requerem uma abordagem sistemática e colaborativa. A compreensão aprofundada das causas, consequências e probabilidades, aliada a uma comunicação clara e transparente, capacita a organização a tomar decisões informadas e a desenvolver estratégias eficazes para gerenciar riscos. Essa abordagem não apenas protege os objetivos estratégicos, mas também promove uma cultura organizacional mais resiliente e adaptativa.

3.3.1.5. AVALIAÇÃO DE RISCOS

A tomada de decisão sobre o tratamento dos riscos e a priorização de sua implementação são etapas cruciais no processo de gestão de riscos.

Tabela 4: Critérios para Avaliação e Decisão no Tratamento de Riscos

Critério de Análise	Descrição e Fundamentação
1. Comparação com Critérios de Risco	• Decisões baseadas na comparação entre risco identificado e critérios estabelecidos • Determina aceitabilidade do risco e necessidade de tratamento adicional
2. Contexto da Análise	• Consideração de fatores organizacionais, económicos e sociais • Análise de influências na perceção e gestão de riscos
3. Requisitos Legais e Regulatórios	• Alinhamento com legislação aplicável • Garantia de conformidade e minimização de penalidades
4. Tolerância ao Risco	• Influência de partes externas (investidores, reguladores) • Possibilidade de análise detalhada para compreensão de expectativas
5. Manutenção de Controlos Existentes	• Avaliação da adequação dos controlos atuais • Decisão de manutenção sem novas medidas quando apropriado
6. Priorização da Implementação	• Consideração da gravidade do risco, recursos disponíveis e urgência • Definição de estratégia de tratamento e monitorização

Fonte: elaborado pelos autores.

A tomada de decisão sobre o tratamento de riscos é um processo dinâmico e multifacetado. As organizações devem adotar uma abordagem que considere não apenas os resultados da análise de riscos, mas também o contexto em que esses riscos existem, as expectativas das partes interessadas e a conformidade com os requisitos legais. Essa abordagem assegura que as decisões sejam informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

3.3.1.6. TRATAMENTO DE RISCOS

O tratamento de riscos é fundamental para que as organizações possam lidar com incertezas e reduzir impactos negativos de forma eficaz. As alternativas disponíveis incluem evitar o risco, interrompendo ou não iniciando atividades que possam gerá-lo; aproveitar oportunidades, buscando formas de minimizar riscos enquanto se exploram benefícios potenciais; remover fontes de risco, eliminando completamente os elementos que os causam; alterar a probabilidade ou as consequências, por meio de ações que reduzam a chance de ocorrência ou a gravidade dos efeitos; compartilhar o risco com terceiros, como seguradoras ou parceiros; e optar pela retenção do risco, quando os custos de mitigação não justificam os benefícios, desde que haja um plano de monitoramento.

A seleção dessas opções deve considerar a análise de custos e benefícios, os aspectos legais, sociais e ambientais envolvidos, bem como os riscos de grandes consequências, mesmo que pouco prováveis, para garantir a resiliência organizacional. A documentação no plano de tratamento de riscos deve incluir o registro das opções escolhidas e suas justificativas, a definição dos responsáveis pela execução, uma lista clara de ações e

recursos necessários, indicadores de desempenho para avaliar a eficácia das medidas, além de restrições e cronogramas que assegurem a integração do plano aos processos de gestão.

O monitoramento contínuo é essencial, especialmente em relação ao risco residual, que deve ser acompanhado e comunicado às partes interessadas, promovendo transparência e engajamento. Assim, o tratamento de riscos se consolida como uma prática estratégica, sistemática e bem estruturada, indispensável para o sucesso organizacional.

3.3.1.7. MONITORAR E ANALISAR

A metodologia que monitora e analisa a gestão de riscos é fundamental para garantir que as organizações estejam sempre preparadas para lidar com incertezas e adaptar suas estratégias conforme necessário. Aqui estão os principais componentes desse processo.

Tabela 5: Monitoramento e Melhoria Contínua da Gestão de Riscos

Componente de Monitoramento	Descrição e Ações Específicas
1. Monitoramento Contínuo	• **Checagens Regulares**: Revisões periódicas da eficácia dos controlos de risco • **Análise de Eventos**: Investigação de incidentes e quase acidentes para identificar falhas
2. Avaliação de Mudanças e Tendências	• **Mudanças no Contexto**: Monitorização do ambiente externo e interno (regulamentações, mercado, tecnologia) • **Tendências e Padrões**: Análise de dados para identificar necessidades de ajuste
3. Revisão de Sucessos e Falhas	• **Lições Aprendidas**: Documentação e análise de experiências para aprimoramento • **Feedback das Partes Interessadas**: Coleta de informações sobre eficácia dos controlos
4. Avaliação de Riscos Emergentes	• **Identificação de Novos Riscos**: Deteção de novas ameaças e oportunidades • **Alterações nos Critérios**: Atualização dos critérios de avaliação de riscos
5. Ajustes no Tratamento de Riscos	• **Ajustes Necessários**: Modificação de abordagens com base nas análises • **Atualização do Plano**: Revisão contínua do plano de gestão de riscos
6. Comunicação e Relatórios	• **Comunicação Eficaz**: Diálogo constante com partes interessadas • **Relatórios Regulares**: Produção de informes sobre desempenho para alta administração

Fonte: elaborado pelos autores.

A integração do monitoramento e da análise crítica no processo de gestão de riscos é crucial para a resiliência organizacional. Esse processo contínuo assegura que a organização esteja preparada para enfrentar desafios e que suas estratégias de mitigação sejam sempre relevantes e eficazes. Adaptar-se proativamente às mudanças no ambiente de negócios e aprender com experiências passadas são fundamentais para garantir o sucesso a longo prazo.

3.4. MATURIDADE BRASILEIRA NO *COMPLIANCE*

A KPMG (2015) realizou uma pesquisa que destacou a crescente importância do compliance nas empresas brasileiras, especialmente após a implementação da legislação própria de anticorrupção (12.846/13). Abaixo estão os principais pontos abordados na pesquisa.

Tabela 6: Dimensões Críticas do Compliance Corporativo no Brasil

Tópico	Principais Pontos
1. Crescimento do Tema Compliance	- **Projeção Significativa:** O compliance ganhou grande destaque no Brasil, refletindo uma mudança cultural em direção à ética e à conformidade. - **Exigências Reguladoras:** Pressão crescente de órgãos reguladores para a implementação de programas robustos.
2. Impactos da Lei Anticorrupção	- **Consequências da Lei nº 12.846/13:** Tornou estruturas de compliance eficazes uma necessidade devido à responsabilização de empresas. - **Aumento de Multas e Sanções:** Sanções financeiras severas reforçam a importância do compliance para mitigar riscos.
3. Reputação e Vantagem Competitiva	- **Implicações para a Reputação:** Empresas sem práticas eficazes podem sofrer danos severos à imagem e credibilidade. - **Perda de Vantagem Competitiva:** A ausência de um programa eficiente coloca a empresa em desvantagem frente a concorrentes éticos.
4. Evolução das Normas Regulatórias	- **Mudanças no Código Penal:** Evolução das normas impactou diretamente o ambiente corporativo e a gestão de riscos. - **Crescimento da Importância:** Novas regras exigem que programas previnam, detectem e monitorem riscos regulatórios.
5. Desafios na Implementação	- **Estruturação da Função:** Dificuldades incluem falta de recursos, conhecimento e uma cultura organizacional adequada. - **Necessidade de Melhoria Contínua:** É essencial revisar e aprimorar constantemente os programas para alinhá-los às melhores práticas.

Fonte: elaborado pelos autores.

A pesquisa da KPMG sublinha a importância crescente do compliance nas empresas brasileiras, especialmente em um ambiente regulatório em evolução. A adoção de práticas de compliance eficazes não apenas protege as empresas contra riscos legais e financeiros, mas também contribui para a construção de uma reputação sólida e competitiva no mercado. Em um contexto em que a conformidade se torna cada vez mais essencial, as organizações são desafiadas a integrar essas práticas em sua cultura e operações diárias.

A pesquisa realizada pela KPMG em 2016 sobre Programas de Compliance enfatizou a relevância de uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos, integrando práticas de compliance reconhecidas internacionalmente. Aqui estão os principais pontos abordados na pesquisa.

Tabela 7: Modelo de Defesa de KPMG: Pilares e Responsabilidades

Componente	Descrição e Características Principais	
1. Metodologia de Compliance da KPMG	• **Estrutura Abrangente:** Baseia-se em boas práticas internacionais e exigências regulatórias setoriais. • **Contribuição para Gestão de Riscos:** Tem como objetivo permitir a prevenção, identificação e resposta a ameaças, preparando as organizações para desafios regulatórios e operacionais.	
2. Modelo das Três Linhas de Defesa	• **Importância do Modelo:** Reconhecido pelo IIA Brasil como um modelo eficaz para a gestão de riscos e controles, pois promove comunicação transparente e define funções e obrigações de forma precisa.	
	Primeira Linha de Defesa	• **Gestão Operacional:** Assume a responsabilidade direta por identificar e administrar riscos, além de executar medidas corretivas para sanar falhas em processos e controlos internos.
	Segunda Linha de Defesa	• **Funções de Risco e Compliance:** Atua na supervisão e no suporte, assegurando que as práticas da primeira linha são sólidas e corretamente implementadas, através de um acompanhamento constante.
	Terceira Linha de Defesa	• **Auditoria Interna:** Fornece uma avaliação independente e isenta, reportando aos órgãos de governança. É sua incumbência verificar a eficácia da governança corporativa e assegurar que as metas de gestão de riscos e controlo sejam atingidas.
3. Avaliação da Eficácia da Governança	• **Responsabilidade da Auditoria Interna:** A terceira linha avalia não só a governança, mas também se as primeira e segunda linhas estão a desempenhar corretamente as suas funções, apontando oportunidades de aperfeiçoamento.	
4. Benefícios do Modelo	• **Aplicabilidade Universal:** Trata-se de uma estrutura simples, adaptável a organizações de qualquer dimensão, que melhora a comunicação sobre riscos e controlos. • **Clareza de Funções:** Esta abordagem define de maneira explícita as responsabilidades de cada linha, um elemento crucial para o sucesso da gestão de riscos e da conformidade.	

Fonte: elaborado pelos autores.

A pesquisa da KPMG reforça que um Programa de Compliance eficaz deve ser abrangente e organizado, integrando as melhores práticas e respeitando as regulamentações específicas de cada setor. O modelo das três linhas de defesa emerge como uma ferramenta poderosa para facilitar a gestão de riscos e a conformidade, assegurando que as organizações estejam não apenas em conformidade, mas também preparadas para lidar com os desafios do ambiente de negócios atual.

3.4.1. O *COMPLIANCE* DURANTE A PANDEMIA

A pandemia da Covid-19 trouxe à tona a importância dos programas de compliance, ressaltando seu papel fundamental em um contexto de incertezas e mudanças rápidas. As interrupções de serviços, fechamentos temporários e restrições operacionais criaram um

ambiente propício para atos irregulares, enquanto as empresas buscavam alternativas para sobreviver. As adaptações rápidas às novas realidades do mercado exigiram que as organizações implementassem medidas que garantissem não apenas a continuidade dos negócios, mas também a conformidade com normas e regulamentos.

Nesse cenário, os programas de compliance tornaram-se vitais ao fornecer ferramentas para mapear e gerenciar riscos de forma eficaz. Essa capacidade de mapeamento ajuda a identificar áreas vulneráveis e sensíveis dentro das operações empresariais durante crises. Com um panorama claro dos riscos, as empresas podem tomar decisões mais informadas, o que é fundamental para uma gestão eficiente e para uma resposta ágil a desafios imprevistos.

Um dos principais objetivos do programa de compliance é encontrar um equilíbrio entre o controle e a eficiência operacional, permitindo que as empresas mantenham a flexibilidade na gestão sem sacrificar a conformidade. Embora os controles internos possam acarretar custos, o mapeamento de riscos permite que as organizações direcionem seus recursos de compliance para as áreas mais críticas, otimizando a alocação de recursos.

Dessa forma, o compliance, que já era uma área em ascensão antes da pandemia, tornou-se ainda mais essencial para a sustentabilidade empresarial. Ele assegura que as empresas operem dentro dos limites legais e éticos, o que é crucial para evitar riscos de responsabilização. A conformidade com normas e regulamentos ajuda a mitigar riscos legais e reputacionais, oferecendo uma camada adicional de proteção às organizações em tempos de crise.

Portanto, a pandemia da Covid-19 evidenciou que os programas de compliance não são apenas um conjunto de regras a serem seguidas, mas sim uma estratégia vital para a resiliência organizacional. Ao mapear riscos e implementar controles eficazes, as empresas podem não apenas sobreviver a crises, mas também prosperar em um ambiente em constante mudança. O compliance, assim, tornou-se um pilar essencial para a gestão de riscos e para a criação de valor sustentável no mundo corporativo.

4. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa era examinar os principais fatores que levam as empresas brasileiras a apresentarem baixos níveis de maturidade na gestão de risco de compliance, apesar dos esforços realizados e da crescente complexidade regulatória.Foi alcançado. O estudo revelou que, embora existam estruturas dedicadas ao compliance, muitas vezes classificadas no nível mais alto de maturidade segundo a pesquisa da KPMG, essas estruturas não são suficientes para garantir a mitigação total dos riscos de compliance. É imprescindível que ocorra uma transformação significativa nos conselhos das empresas, promovendo uma conduta ética e responsável nos negócios. Essa transformação vai além do mero cumprimento de requisitos mínimos, exigindo uma superação desses padrões.

A pesquisa também destacou a importância de atender aos requisitos dos programas de integridade e a relevância da Lei Geral de Proteção de Dados, que se tornou um marco fundamental para os programas de compliance ao entrar em vigor recentemente. Esses programas têm ganhado força no Brasil, impulsionados pelas novas normativas que incentivam sua implementação nas empresas. Eles são essenciais não apenas para

combater a corrupção e fraudes, mas também para mitigar riscos e enfrentar crises.

Para que os programas de compliance sejam efetivos, é crucial que sejam adaptados às necessidades específicas de cada empresa. Isso inclui o compromisso da Alta Direção, a realização de análises de riscos, o monitoramento contínuo e a promoção de treinamentos frequentes, além de comunicações claras. Com a crise econômica e social gerada pela pandemia da Covid-19, o compliance se destaca como uma solução vital para enfrentar os desafios impostos e garantir a resiliência das empresas em um cenário global desafiador.

REFERÊNCIAS

[1] ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais. **Função *Compliance*** (2003).

[2] FEBRABAN– Federação Brasileira de Bancos. Subcomissão de Gestão de Riscos. Operacionais (2004),". **Pesquisa sobre Práticas de Gestão de Riscos Operacionais no Mercado Brasileiro**, 2004.

[3] ABNT NBR ISO 31000:2009, **Gestão de riscos,** 2009.

[4] ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. São Paulo: ed. Atlas, 2004.

[5] ASSI, M. **Gestão de Riscos e Controles Internos**. 1ª ed. São Paulo: ed. Saint Paul, 2012.

[6] **Gestão de *compliance* com seus desafios: implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

[7] Board Leadership Center e ACI Institute - **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, 11ª edição**, 2017

[8] COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. **Manual de *compliance*: preservando a boa governança e integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

[9] DA SILVEIRA, A. Di M. **Governança corporativa Brasil e mundo: teoria e prática.** Elsevier Brasil, 2015.

[10] DE CARLI, C. V. **Anticorrupção e *compliance*: a (in) capacidade da Lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas de medidas de *compliance***. 2016. 339 f.

[11] GIOVANINI, W. ***Compliance*: a excelência na prática**. Wagner Giovanini. 1ª Edição. São Paulo, 2014.

[12] IIA (*The Institute of Internal Auditors*). **Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa de Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. Jan. 2013. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/astreslinhasded-editorHTML-00000-12042018165340.pdf. Acesso em: 17/09/2024.

[13] IBGC, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 1ª edição. São Paulo, 2007.

[14] **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2ª edição. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guías de Governança Corporativa).

[15] **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 4ª edição. São Paulo, 2009.

[16] **Princípios Básicos da Governança Corporativa**. 5ª edição. 2019. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos. Acesso em 24/08/2024

[17] **IBGC faz alerta sobre participação limitada de mulheres em conselhos de administração.** 2ª edição, 2021. http://www.ibgc.org.br/index.php/18839/IBGC-faz-alerta-sobre- participacao-limitada-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao. Acesso em 15/09/2024

[18] JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

[19] KPMG https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/advisory/risk-consulting/internal- audit-risk/compliance-regulatory.html. 2016. Acesso em 24/08/2024

[20] http://eletrobrasalagoas.com/wp-content/uploads/arquivos/KPMG%20-%20Pesquisa%20da%20Função%20Compliance%20no%20Brasil.pdf 2017. Acesso em 17/08/2024

[21] https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-gestao-de- riscos-corporativos.pdf. 2015. Acesso em 24/08/2024

[22] https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/advisory/risk-consulting/audit- committee-institute.html. 2018. Acesso em 20/08/2024

[23] LEI 12.846/2013 (LEI ORDINÁRIA). Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 15/08/2024

[24] MANZI, V. A. ***Compliance* : Função, Consolidação e Desafios**. 2008.

[25] PINHEIRO, C. DA R.; ALVES, A. F. DE A. **O Papel da CVM e da B3 na Implementação do Programa de Integridade (*Compliance*) no Brasil**. Revista Brasileira de Direito Empresarial, v. 3, n. 1, p. 40–60, 2017.

Capítulo 5

O Balanced Scorecard como ferramenta de Controladoria

Simone Vieira de Almeida
Jean Marc Nacife
Victor Freitas de Azeredo Barros
Omar Ouro-Salim

Resumo: O objetivo geral deste artigo é apresentar o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta essencial para a controladoria. Para isso, buscou-se compreender essas práticas com base em conceitos que envolvem o planejamento e a gestão estratégica. O artigo também faz considerações sobre os processos analisados, propondo melhorias que podem auxiliar na gestão e na tomada de decisões em nível estratégico. A controladoria, como estilo de gestão, visa gerar informações críticas que apoiem os gestores na tomada de decisões. O BSC foi destacado como uma ferramenta fundamental para obter as informações necessárias, permitindo que a empresa seja administrada por meio do estabelecimento de metas e da mensuração do desempenho em todos os setores da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão, *Balanced Scorecard*.

1. INTRODUÇÃO

Gerir uma empresa sem um planejamento estratégico estruturado é significativamente mais desafiador do que administrar uma organização com uma sólida cultura de planejamento estratégico. A ausência de um plano estratégico pode dificultar o crescimento financeiro e competitivo da empresa. Em um mercado altamente competitivo, é essencial que as empresas desenvolvam estratégias de crescimento que aproveitem ao máximo as variáveis dos ambientes interno e externo, assegurando a continuidade do negócio.

O planejamento estratégico promove mudanças organizacionais, amplia a visão dos gestores e torna a empresa mais competitiva e adaptável às dinâmicas do mercado. Ele é crucial para a sobrevivência e o sucesso contínuo dos negócios.

Embora o planejamento estratégico tenha começado como uma prática voltada para grandes empresas e governos, hoje ele é igualmente relevante para pequenas e microempresas. O planejamento estratégico pode ser um poderoso aliado na adaptação às transformações e na orientação dos esforços e ações para atender às novas demandas produtivas. Ele é fundamental para enfrentar desafios tecnológicos, sociais, econômicos e ambientais, e buscar crescimento e reconhecimento.

Com o avanço das empresas e o desenvolvimento tecnológico, social e ambiental, a necessidade de estratégias que superem os desafios do mercado e atinjam objetivos de curto, médio e longo prazo tem se intensificado. As empresas estão implementando ações organizadas e diretrizes estratégicas que promovem maior interação com os diferentes ambientes, visando a ampliação e diversificação dos negócios.

Para alcançar esse objetivo, é essencial que os gestores compreendam a importância das ferramentas de controladoria, que podem fornecer dados críticos para a otimização dos resultados organizacionais. Infelizmente, muitas empresas ainda não utilizam essas ferramentas de forma eficaz. Este estudo busca destacar a relevância das ferramentas de controladoria para o desenvolvimento empresarial, apresentando o Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão Estratégica de Custos como exemplos de ferramentas indispensáveis.

O artigo abordará os conceitos de controladoria, a missão da controladoria nas organizações, e o papel e as responsabilidades do controller. Em seguida, serão detalhadas as duas ferramentas escolhidas: o Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica de Custos.

O objetivo geral deste artigo é apresentar o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de controladoria. Esse tema é relevante porque o planejamento estratégico, mais do que um processo, deve incluir ações que contemplem estratégias acessíveis, contribuindo para o alcance da missão, a implementação de planos operacionais, e a avaliação de resultados. O planejamento estratégico é crucial para alinhar os interesses da organização com as necessidades dos clientes, desenhando uma trajetória clara para o sucesso.

Este artigo será desenvolvido com base em uma revisão bibliográfica extensiva, com foco nos autores referência, Norton e Kaplan. A pesquisa visa explorar as contribuições que o Planejamento Estratégico pode oferecer a micro e pequenas empresas, detalhando suas etapas de elaboração. A relevância do tema se justifica pela importância dessas empresas na economia do Brasil, fornecendo receita, empregos e impostos, e pela alta taxa de

mortalidade entre elas. Além disso, o planejamento estratégico permite que os gestores analisem indicadores e tomem decisões informadas para orientar o negócio.

A metodologia adotada para este estudo foi a revisão bibliográfica.

2. CONTROLADORIA

Diariamente, os gestores de organizações enfrentam a necessidade de tomar decisões estratégicas, para as quais necessitam de informações que ofereçam suporte e argumentos sólidos, capazes de justificar suas escolhas perante os acionistas. A controladoria se apresenta como uma ferramenta essencial nesse contexto, fornecendo dados confiáveis e consistentes, alinhados ao modelo de gestão implementado, para auxiliar na tomada de decisões de maneira fundamentada. De acordo com Padoveze (2013, p. 33), a controladoria é uma unidade administrativa dentro da empresa, que, por meio da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, assume a responsabilidade de coordenar a gestão econômica do sistema empresarial.

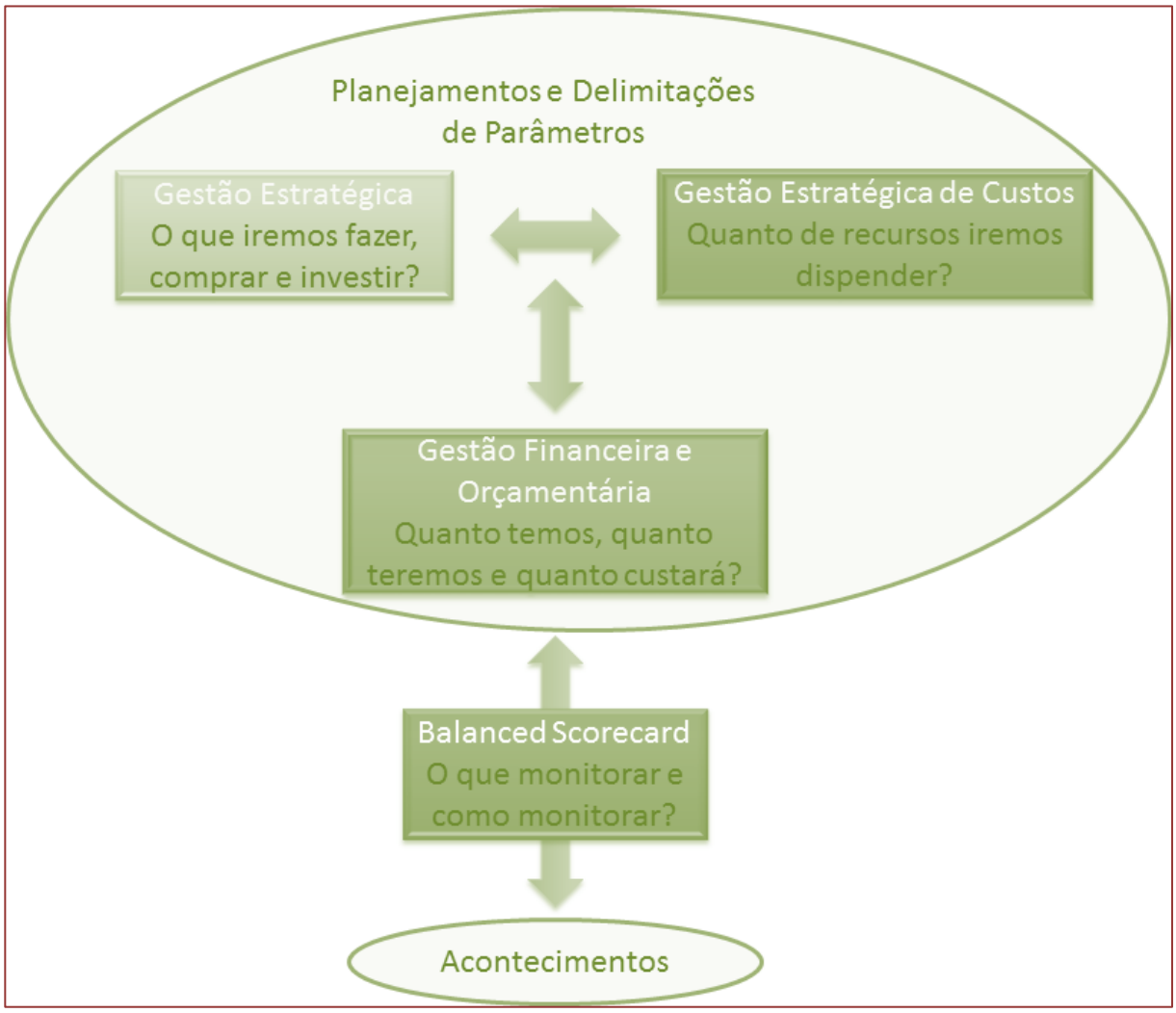
2.1. A CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

A controladoria se destaca como um dos instrumentos mais eficazes que os gestores podem utilizar para garantir a concretização dos planos traçados. Para isso, é essencial que esse departamento seja subordinado diretamente ao diretor ou vice-presidente, conferindo-lhe a autonomia necessária para corrigir procedimentos que estejam em desacordo com os objetivos organizacionais e desviem dos planejamentos estabelecidos pela empresa. Esse controle abrangente é alcançado através de informações precisas, obtidas por meio de sistemas de informação que estão sincronizados com os sistemas operacionais. Conforme Nascimento e Reginato (2009, p. 7), a missão da área de controladoria é estabelecer as conexões essenciais no processo de gestão, além de fornecer as informações necessárias para viabilizar a prática dessa atividade de maneira eficaz.

2.1.2. O *CONTROLLER* E SUAS FUNÇÕES

O controller é o principal responsável pela área contábil de uma organização, incumbido de planejar, desenvolver e organizar os planos econômicos e financeiros da empresa. Essa função inclui a análise minuciosa de todos os relatórios de desempenho da organização, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria nas atividades operacionais, visando tornar a organização mais eficiente e, consequentemente, aumentar o faturamento. O controller deve interagir com todos os departamentos da organização, desde o alto escalão até os níveis operacionais, com o propósito de aprimorar sua eficiência, por meio da redução de custos e da maximização dos lucros. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 89), a missão da controladoria é assegurar a execução da missão organizacional e a continuidade da empresa. Seu papel principal é coordenar os esforços necessários para alcançar os resultados desejados em todas as áreas da organização.

Figura 1: Esquema do BSC



Fonte: Podoveze (2004, p.102).

2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DOS CUSTOS

A contabilidade de custos é um segmento específico dentro da Contabilidade, dedicado a abordar os procedimentos contábeis e extracontábeis necessários para determinar quanto a empresa gastou na produção de um bem ou na prestação de um serviço. Segundo Crepaldi (2002, p. 13), a contabilidade de custos é definida como: "uma técnica empregada para identificar, mensurar e comunicar os custos dos produtos e/ou serviços". Sua função principal é fornecer à administração informações precisas e em tempo hábil.

2.2.1. DIFERENÇA ENTRE CUSTO E DESPESA

O termo "custo" refere-se a todos os gastos relacionados à aquisição de bens e/ou serviços que são empregados na fabricação de outro bem ou na prestação de um serviço. Em contraste, "despesa" está associada aos gastos incorridos nas áreas comercial, administrativa e financeira da empresa. Conforme Ribeiro (2013, p. 19), "a despesa

impacta diretamente o resultado, enquanto o custo é incorporado ao produto; a despesa não será recuperada, enquanto o custo será recuperado no momento da venda do produto."

2.2.2. CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Os custos podem ser categorizados de acordo com sua relação com o produto, como diretos e indiretos, e em relação ao volume de produção, como fixos ou variáveis.

Custos Diretos são aqueles que podem ser facilmente identificados e quantificados para cada produto e/ou serviço, sem necessidade de alocação proporcional. Esses custos incluem gastos com materiais, mão de obra e despesas gerais de fabricação diretamente aplicados na produção dos produtos. São denominados "diretos" porque, além de integrarem os produtos, suas quantidades e valores podem ser prontamente atribuídos a cada produto fabricado (Ribeiro, 2013, p. 25).

Custos Indiretos, por outro lado, precisam ser rateados para serem atribuídos a cada produto e/ou serviço, pois beneficiam vários produtos simultaneamente. Esses custos abrangem despesas com materiais, mão de obra e outros custos gerais de fabricação aplicados indiretamente na produção dos produtos. São denominados "indiretos" porque, além de não integrarem diretamente os produtos, suas quantidades e valores não podem ser identificados de maneira precisa em relação a cada produto fabricado (Ribeiro, 2013, p. 26).

Custos Fixos são aqueles que permanecem constantes, independentemente da quantidade produzida ou vendida. Segundo Ribeiro (2013, p. 27), "custos fixos são aqueles que permanecem inalterados, mesmo diante de variações no volume de produção. São custos necessários ao desenvolvimento contínuo do processo industrial, razão pela qual se repetem mensalmente ao longo do ano."

Por outro lado, Custos Variáveis aumentam ou diminuem em função do nível de produção no período. Ribeiro (2013, p. 28) define: "custos variáveis são aqueles que variam conforme o volume de produção. Assim, quanto maior for a produção em um período, maiores serão os custos variáveis."

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo estratégia vem sendo utilizado anteriormente a era Cristã, tendo sua origem na área militar. *Strategos* era chamado na Grécia Antiga para indicar o ocupante do cargo conhecido nos dias atuais como general militar, onde desempenhava-se a função do comando de um exército, e ao longo do tempo foi se tornando-se sinônimo daqueles que possuem habilidades para administração, liderança, oratória em posições de chefia , unindo influência e controle.

Os conceitos de estratégia vão mudando e agrupando novos valores em concordância com as mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorrem mundialmente. Mintzberg (2000) afirma que a orientação estratégica das empresas é um misto de ações propositadas e não propositadas, que surgem a partir do relacionamento entre a empresa e o seu meio.

Para Porter (2004) o ponto fundamental da estratégia deve ser a concepção de valor para

os clientes da empresa. O autor declara, que a ideia que baseia o conceito de estratégia é que a vantagem competitiva internamente em qualquer estratégia, e para alcançá-la é preciso que a empresa tome decisões.

Ansoff (1990) defende que a estratégia está relacionada a um combinado de regras de tomada de decisão para diretriz do comportamento de uma empresa. Enquanto para Oliveira (2001) estratégia pode ser explicada como o caminho, maneira, ou ação instituída e apropriada para adquirir os desafios e objetivos da empresa, ou seja, existe uma ampla compreensão referente ao conceito utilizado na estratégia, mas o fato é que, independente do imagem adotada, as empresas precisam de rumo para melhor oferecer seus produtos e serviços e, por conseguinte, alcançar resultados mais satisfatórios.

Kaplan & Norton (1997) assinalam, que os gestores não possuem, hoje, de uma ferramenta para colher feedback sobre suas estratégias e experimentar as hipóteses em que elas se baseiam, fortificando desta maneira a relevância do aprendizado, da comunicação transparente e acessível a todos.

Drucker (2001), expõe que a eficácia de uma estratégia em longo prazo está sujeita a construção de uma modelagem de negócio estruturada de maneira distinta e inexequível com o objetivo de não ser imitado pela concorrência em um curto espaço de tempo, ou seja, papel do gestor exige que tenha o compromisso e a responsabilidade na conduta eficiente e eficaz das estratégias criadas.

Richers (1981) declara que as empresas que duram e crescem são aquelas que dirigem com habilidade duas questões organizacionais: a acomodação de sua estratégia aos contextos ambientais que mais lhes ajudam e o ajuste estrutural indispensável para poder implantar a sua estratégia com um mínimo de oposições e custos. Estes posicionamentos ajudam os entendimentos intrínsecos aos quesitos do processo de planejamento estratégico e dos seus formatos de gestão, fortalecendo sua relevância, orientados através das práticas estratégicas que levam em consideração o ambiente tanto interno como externo.

Hamel & Prahalad (1995) declaram que as empresas que desejam permanecer crescendo, devem “aprender a pensar diferente”. Os autores afirmam que é necessário compreender o significado de competitividade, da estratégia e da própria empresa, sob o prisma de abonar seu futuro. Isso favorece a criação de um novo panorama competitivo, do desenvolvimento de competências essenciais, na amplificação das oportunidades e por fim, na estruturação de ambientes que apoiam o conhecimento coletivo organizacional, para que este alcance uma colocação futura arrojada, dinâmica, rentável e que se aprende.

Os procedimentos técnicos e processos da planificação estratégica sucedem do progresso e avanço histórico desde o período da Revolução Industrial, época em que foi definido por modificações e impactos nas técnicas prolíferas, influenciando fatores econômicos e sociais do globo. Especialistas do período, afamados como “pensadores” elaboraram conceituações, ressaltando atividades econômicas e de gestão, que induziram assim a maneira de se labutar do sistema de planificação das organizações. Estas investigações a princípio, tinham foco no âmbito orçamentário e monetário, só posteriormente que passaram a considerar as condições de modificações até então pouco notados.

As teorias da planificação estratégica, com o passar do tempo, foram produzidas e modificadas em dispositivos de gerenciamento e econômicas, por estudiosos e investigadores, e concebidas a partir de compreensões e procura de efeitos resultantes

para a conquista de propósitos empresariais determinados por cada organização, levando em consideração a aquisição de efeitos resultantes sustentáveis e competitivos, qualificando a planificação estratégica como um processo técnico para encarar desafios em meios sociais de turbulência política, social e econômica que demandem de um avanço no aprimoramento de capacidades e culturas administrativas possíveis de traduzir a visão em atuação tática.

Para Ansoff(1977), Planificação Estratégica – PE é o método de conceber a tática estratégica, produzindo a partir do relacionamento entre a instituição e o meio social. O método processual de planificação estratégica contém a tomada de deliberações acerca da qual são definidos os mecanismos que a instituição tensiona prosseguir.

Oliveira (2001), discorre ainda que o PE precisa manifestar uma visão incorporada e global da organização, isto é, é preciso ter origem de uma avaliação tática, que compreende o empreendimento, elaborada por meio das áreas de atuação, com a intenção de que os efeitos resultantes passem a direcionar as análises táticas, tensionando determinar as grandes orientações que precisam ser contemplados dentro do horizonte planificado.

A composição de ordenações de controles administrativos que auxiliam as atividades do gerenciamento apoiam os andamentos de tomadas de deliberações, viabilizando antever mudanças que ponham em risco o êxito das metas, tal como, colaborar no reconhecimento de ocasiões favoráveis que impulsionem e auxiliem as organizações a conquistarem sua visão de futuro, por meio de uma administração agregada e estruturada.

Um PE competente requer que as instituições desfrutem de colaboradores aptos e capazes de conduzir estas alterações, fazendo uso de táticas estratégicas harmonizadas às necessidades dos compradores, assim sendo ao mercado (Ansoff, 1977).

No exercício é preciso inspecionar todas as atividades delimitadas para a conquista do êxito nas transações, e para tal, o entendimento dos efeitos resultantes, o acompanhamento contínuo das mudanças mercadológicas, referentes aos progressos técnicos, tecnológicos, ambientais e de gerenciamento, são atuações avaliativas e essenciais.

As definições relativas ao PE guiam a uma cadeia de indagações quanto a sua utilização, transpondo concepções e metodologias expressando que o êxito do procedimento do PE está na implantação apropriada de táticas estratégicas e no uso de dispositivos adequados que concedam às organizações administrar e realizar decisões (Mintzberg, 2000).

Dessa forma, o trabalho da investigação proposta, leva em consideração análises da qual foram estudadas as abordagens cêntricas dos estudiosos Henry Mintzberg, Kaplan e Norton, Hamel e Prahalad, Igor Ansoff, Hamel e Ramaswamy e Michael Porter, tensionando averiguar fatores que demonstrem aplicabilidades práticas de planificação e administração estratégica.

No começo da década de 1980, Porter expõe algumas investigações realizadas no setor de estratégia empresarial, à procura da consolidação da posição no mercado, de modo a replicar estrategicamente às ocasiões favoráveis e ameaças da concorrência, tal como, consolidar a atividade de planificação estratégica para demarcar as trajetórias da organização a longo prazo.

Porter (2004, p.01), declara que a tática estratégica competitiva é a procura de uma

posição competitiva vantajosa em um mercado. A posição competitiva demanda uma rivalidade entre concorrentes, para adquirir benefícios competitivos e posição rentável contra as forças que estabelecem a concorrência no mercado.

Conforme ainda discorre Porter (2004), o futuro das organizações pode ser visto a partir da concepção de um contexto que simbolize, circunstâncias que levam em conta as questões políticas, econômicas, ambientais e sociais, de forma a antever imprecisões, e em consequência, apoiar os administradores nas tomadas de deliberações.

Porter (2004) discorre que estas deliberações percorrem três táticas estratégicas genéricas, que devem ser empregues de modo isolado ou associado, traduzindo tipos singulares de circunstâncias de uma indústria. O estudioso atribui à abordagem de posicionamento para a elaboração de tática estratégica, que tensiona instituir alusões para aperfeiçoamento da posição competitiva dos artigos e serviços das organizações na área em que atua.

Na liderança por distinção a essência estratégica é de introdução de mercado, exibindo vantagem competitiva definida por algo distinto dos concorrentes, sua linha de artigos mostra diversificação de item e destaque nas distinções. Também destaca o marketing, elaborando atuações que gerem valor, podendo ainda ser exigido valores elevados por esta distinção, visto que, o comprador esta disposto a pagar por esta distinção. Sua tática estratégica fundamenta-se em dialogar com a distinção disponibilizada, ressaltando a inovação e aperfeiçoamento constante.

Já a liderança em custos é definida por ser de intensa introdução de mercado. O Benefício competitivo são os valores menores que os concorrentes, linha de artigo básico, baixo sensacionalismo, qualidade considerável do artigo ou serviço e destaque na fabricação com constante diminuição de custos sem renunciar na qualidade e peculiaridades do artigo ou serviço. Sucede ainda destaque no marketing que suporta a tática estratégica com valores menores.

Afinal tem-se a liderança por perspectiva, que possui o alvo tático “nicho de mercado”. O benefício competitivo é a proposta de artigo e serviço customizado. Sua fabricação satisfaz às necessidades do nicho estabelecido, fazendo uso do marketing para dialogar e sua tática estratégica, esta apoiada e assegurada do seu mercado.

4. *BALANCED SCORECARD*

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão que permite não apenas delinear e monitorar as etapas de execução das estratégias, mas também ajustá-las conforme necessário, o que o torna um modelo de gestão altamente eficaz para qualquer setor de atividade. Essa ferramenta é capaz de medir e avaliar o desempenho de cada departamento dentro da organização e, caso o desempenho de determinado setor não esteja alinhado com as expectativas, a controladoria pode intervir para aprimorar as atividades que estão aquém do desejado, sempre mantendo o foco nos objetivos estratégicos da empresa.

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta crucial de controladoria que traduz a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto coerente de objetivos e indicadores. Este modelo vai além das medições financeiras tradicionais, integrando medidas de desempenho em quatro perspectivas

essenciais: financeira, cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento. A importância do BSC na controladoria reside em sua capacidade de alinhar todas as atividades da empresa com seus objetivos estratégicos, promovendo uma visão holística do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1997).

A descentralização da tomada de decisão nas organizações pode, muitas vezes, levar a ações que atendem mais aos interesses pessoais dos colaboradores do que aos objetivos da empresa (Mintzberg et al., 2000). O BSC atua como um mecanismo de controle que assegura que todas as ações e decisões estejam alinhadas com a estratégia global da organização. Ele fornece um framework para monitorar e avaliar o desempenho com base em indicadores bem definidos, o que é fundamental para manter a coerência entre as atividades diárias e os objetivos estratégicos (Kaplan; Norton, 2000).

Segundo Crepaldi (2002), a controladoria desempenha um papel essencial ao verificar se as atividades da organização estão alinhadas com seus objetivos. O BSC complementa essa função ao permitir que a empresa ajuste suas estratégias com base em métricas objetivas, assegurando que as atividades estejam sempre direcionadas para a otimização dos resultados. Assim, a ferramenta ajuda a manter o foco nos objetivos organizacionais, ajustando processos quando necessário para garantir a eficácia da estratégia implementada (Crepaldi, 2008).

O planejamento estratégico, conforme descrito por Ansoff (1990), é vital para a adaptação e crescimento das empresas em um mercado competitivo. O BSC facilita este planejamento ao traduzir a estratégia em metas concretas e mensuráveis, permitindo uma gestão mais eficaz e um acompanhamento contínuo do progresso. Isso se alinha com a visão de Hamel e Prahalad (1995), que destacam a importância de uma estratégia clara para competir no futuro e garantir a sobrevivência no mercado.

A gestão estratégica de custos, que analisa não apenas os custos de produção, mas também identifica atividades que agregam valor, é uma outra ferramenta essencial para a controladoria (Crepaldi, 2008). O BSC pode ser integrado a essa gestão, fornecendo uma visão abrangente dos custos e sua relação com as estratégias da empresa, ajudando na identificação de oportunidades para redução de custos e melhoria de eficiência (Cunha, 2011).

A implementação do BSC permite uma análise detalhada das atividades da empresa e seu impacto na execução da estratégia. Como apontado por Drucker (2001), a capacidade de adaptar e implementar estratégias com base em métricas precisas é crucial para a eficácia organizacional. O BSC fornece a estrutura necessária para essa adaptação, alinhando a execução das estratégias com os resultados esperados e ajustando as ações conforme necessário (Padoveze, 2004).

Além disso, o BSC apoia a controladoria na identificação de áreas que precisam de ajustes, promovendo uma gestão proativa e eficaz. Ele contribui para a construção de um sistema de controle baseado em indicadores de desempenho que podem ser usados para ajustar estratégias e processos, garantindo que todos na organização trabalhem em direção aos mesmos objetivos (Richers, 1981; Oliveira, 2001).

A importância do BSC para micro e pequenas empresas é particularmente significativa, pois essas organizações frequentemente enfrentam desafios adicionais em termos de recursos e capacidade de planejamento estratégico (Nascimento; Reginato, 2009). O BSC proporciona uma estrutura acessível que pode ser adaptada para atender às necessidades

dessas empresas, ajudando-as a monitorar seu desempenho e ajustar suas estratégias de forma eficaz (Mosimann; Fisch, 1999).

Em suma, o Balanced Scorecard é uma ferramenta poderosa para a controladoria, oferecendo um modelo estruturado para alinhar estratégias, monitorar desempenho e ajustar ações conforme necessário. Ele desempenha um papel crucial na administração estratégica, ajudando as empresas a alcançarem seus objetivos e a manter uma visão clara de seu progresso em relação às metas estabelecidas (Porter, 1996; Hamel; Prahalad, 1995).

A utilização eficaz do BSC pode, portanto, contribuir significativamente para o sucesso organizacional, fornecendo insights valiosos e ajudando na tomada de decisões estratégicas. Ao integrar o BSC com outras ferramentas de controladoria e gestão estratégica, as empresas podem melhorar sua capacidade de adaptação e crescimento em um ambiente de negócios dinâmico (Kaplan; Norton, 1997; Ansoff, 1977).

Kaplan e Norton (2000) destacam que uma organização deve selecionar um objetivo dominante, que sirva como indicador do sucesso a longo prazo, sendo o BSC especialmente focado em atender às expectativas dos acionistas. Segundo Crepaldi (2011, p. 324), o BSC pode ser utilizado para:

- Comunicar a estratégia em toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e individuais com a estratégia corporativa;
- Unir os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Identificar e direcionar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas de forma periódica e sistemática;
- Obter feedback para aprofundar o entendimento da estratégia e promover seu aprimoramento contínuo.

De acordo com Padoveze (2004, p.91) o BSC ressalta a procura de propósitos financeiros e busca medir a perforance das empresas sob os aspectos financeiro, cliente, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Quadro 1: Relação entre Meta e Estratégia

Metas	Estratégias
Financeira	Lucratividade
Cliente	Lealdade dos clientes Pontualidade das entregas
Processos de negócios	Qualidade dos processos Ciclo dos Processos
Aprendizado e o crescimento	Capacidades do funcionário

Fonte: Podoveze (2004, p.91).

Em 1992, Kaplan e Norton introduziram um novo sistema de medição abrangente de

desempenho, destinado a acompanhar e ajustar as estratégias empresariais, denominado Balanced Scorecard (BSC) — traduzido para o português como painel balanceado de controle. Os autores apontam que as organizações enfrentam uma grande dificuldade em distinguir entre medidas de diagnóstico — aquelas que monitoram se a empresa permanece no controle — e medidas que definem uma estratégia orientada para a excelência competitiva.

Nesse contexto, o Balanced Scorecard, conforme descrito por Kaplan e Norton (1996, p. 9), é considerado um "sistema de gestão estratégica que visa direcionar e alinhar a estratégia com um foco de longo prazo." Eles enfatizam que, uma vez que as estratégias da empresa estejam alinhadas, é fundamental identificar os fatores essenciais de sucesso, ou seja, os atributos e ações que uma organização deve gerenciar para evitar comprometer sua sobrevivência ou crescimento.

Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico do BSC, Kaplan e Norton (1997) explicam que as empresas criam um ponto de referência claro e compreensível para todos os funcionários. Os vínculos utilizados para medir a causa e efeito no mapa estratégico demonstram como os ativos intangíveis podem ser convertidos em resultados tangíveis, permitindo a descrição e aplicação de métricas nos processos de criação de valor.

Os autores também observam que, atualmente, muitas organizações possuem diversas iniciativas em andamento, mas, na maioria das vezes, essas iniciativas estão dissociadas das metas estratégicas. Como resultado, elas são geridas de forma independente, patrocinadas por diferentes líderes que competem pelos recursos limitados, como tempo e atenção da alta administração. Quando o Balanced Scorecard é utilizado como o alicerce do sistema de gestão corporativa, essas diversas iniciativas convergem para alcançar os objetivos, indicadores e metas organizacionais (Kaplan & Norton, 1997).

Empresas inovadoras adotam o Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica, aplicando essa abordagem para viabilizar processos críticos de gestão, tais como: esclarecer e traduzir a visão, comunicar a estratégia, estabelecer medidas, alinhar objetivos e planos de ação, planejar, definir metas, aprimorar o feedback e o aprendizado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a integração entre as perspectivas financeiras, a perspectiva do cliente, as perspectivas internas, e as de aprendizado e crescimento no BSC é assegurada por princípios como:

- Relação de causa e efeito;
- Resultados e vetores de desempenho;
- Conexão com fatores financeiros.

Kaplan & Norton (2000, p. 12) afirmam que a capacidade de executar uma estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Mas por que as empresas têm dificuldades em implementar estratégias bem formuladas? De acordo com Kaplan & Norton (2000, p. 12), um dos problemas está relacionado ao fato de que, enquanto as estratégias evoluem, as ferramentas de medição dessas estratégias muitas vezes se tornam obsoletas.

Na visão dos autores, o BSC deve ser visto como uma ferramenta que proporciona aos funcionários uma visão objetiva e clara de como suas responsabilidades se conectam diretamente aos objetivos gerais da organização, permitindo-lhes trabalhar de forma

coordenada e proativa para alcançar as metas estabelecidas.

Kaplan (2000) destaca a importância de construir os referenciais para a descrição da estratégia organizacional antes de sua implementação. Na economia do conhecimento, o valor é gerado a partir de ativos intangíveis, como habilidades, tecnologia da informação e o conhecimento da força de trabalho, que apoiam as equipes, conectam as empresas aos fornecedores e clientes, e impulsionam a inovação, a melhoria contínua e a proposição de novas soluções para problemas.

Ainda hoje, muitas decisões empresariais são baseadas em relatórios financeiros, anuais ou trimestrais, que, segundo Kaplan (2000), foram desenvolvidos para um ambiente de operações isoladas, sem a influência da globalização econômico-financeira.

Os modelos contábeis utilizados na era industrial, e ainda em uso por corporações na era da informação, não são necessariamente ineficientes ou obsoletos. No entanto, sua utilização exclusiva pode levar as empresas a investirem em soluções rápidas e de curto prazo, em detrimento da criação de valor a longo prazo.

Os autores observam que as quatro perspectivas do BSC têm se mostrado eficazes em diversos setores de mercado, mas é necessário considerá-las como um modelo flexível, que pode ser complementado por outras perspectivas conforme as circunstâncias. Esse modelo deixa claro o valor oferecido ao cliente, a partir dos desafios percebidos pela liderança e demais partes interessadas.

Diante de um ambiente cada vez mais complexo, Kaplan e Norton sugerem que o sistema contábil ideal seria aquele capaz de representar em moeda corrente os ativos intelectuais e intangíveis, como a qualidade e eficácia de produtos e serviços, conhecimento, experiência, nível de capacitação, motivação dos funcionários, rotina de processos inovadores e o valor oferecido ao cliente. Contudo, atribuir valores a esses ativos continua sendo um desafio. Mesmo assim, esses ativos intangíveis e intelectuais são hoje considerados a base fundamental para o sucesso no ambiente competitivo atual.

Uma das abordagens do Balanced Scorecard é a avaliação por múltiplas perspectivas, permitindo a análise das relações de causa e efeito. Essa avaliação tem se mostrado um modelo eficaz de medição de desempenho estratégico, atendendo às demandas atuais das empresas em um momento de mudanças e alta competitividade.

O Balanced Scorecard traduz a visão e a estratégia em objetivos e indicadores mensuráveis, por meio de um conjunto de perspectivas. Inclui a medição de processos e a criação de planos de ação que refletem as necessidades reais para a adesão às estratégias, que demonstram ser capazes de alcançar os resultados desejados, projetados para o futuro.

O uso do BSC como ferramenta nos processos de comunicação da estratégia e aprendizado garante que todos os colaboradores compreendam a estratégia e orientem suas atividades diárias para contribuir com o sucesso da organização, resultando em resultados lucrativos.

4.1. ASPECTOS PRÁTICOS

A utilização do BSC permite a oportunidade da avaliação de estratégia juntamente com as avaliações periódicas do planejamento operacional e tático operacional fato que transforma o gerenciamento estratégico em um processo único e sem interrupção.

Uma condição que se apresenta a mais isolada ao mesmo tempo que é considerada a mais importante para o sucesso na utilização do BSC é o percepção de envolvimento e participação ativa relacionada a direção da companhia, sendo que os líderes não atuarem como dirigentes do processo, as mudanças não se realizam.

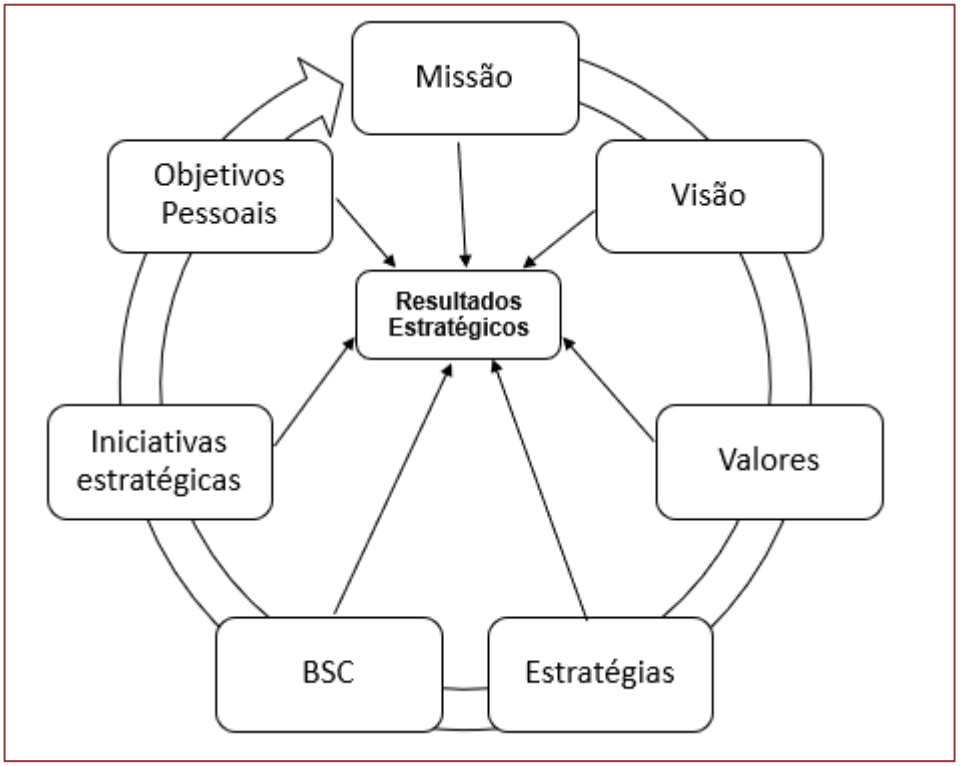
Por este motivo, as estratégias são criadas a partir de pressupostos que consideram a visão empresarial bem como as suas relações de efeito e causa. Caso haja erros nestes pressupostos, a estratégia de curto e longo prazo pode não apresentar resultados de uma maneira satisfatória.

Neste caso, os indicadores podem não ser apresentados de maneira suficiente no intuito de orientar a gestão, ou seja, caso ocorram falhas nas proposições de causa e efeito, a realização da estratégia ora instituída pode não contribuir para que se obtenha o alcance das metas propostas.

Colocado em termos práticos o BSC é iniciado a partir do momento da avaliação executada sobre a situação atual da companhia, momento este que se define os seus pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades que são expostas a partir do momento que se define as estratégias que podem ser traduzidas através de metas que precisam ser alcançadas em um determinado espaço de tempo, através de um sistema de comunicação transparente, que permite a aplicação de um método de aprendizado permanente através da realimentação e que são efetivadas quando se estabelece os planos de ações que devem ser estruturados via consenso, levando o gestor a reflexão sobre a relação de causa e efeito, refletindo também sobre a considerar as estratégias como sendo uma vantagem competitiva.

A validação da estratégia deve ocorrer no aprendizado proporcionado pela sua operacionalização, fato este que permite executar a implementação ou a modificação necessária em função de adquirir novos conhecimentos mercadológicos bem como a potencialidade interna organizacional, permitindo ainda medir o desempenho sempre levando em consideração as perspectivas estabelecidas no modelo apresentado na figura 2:

Figura 2: Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p. 85.

Se faz necessário também que se estabeleça mecanismos que possam validar este processo, principalmente na fase de construção referente aos indicadores que estão vinculados a estratégia, ligados também no BSC e ao planejamento e orçamento, através do *feedback* estratégico que pode ser implementada de forma efetiva, apresentando como consequência a elaboração dos processos de medidas de desempenho de maneira clara, com o objetivo de impedir conclusões de uma forma imprecisa, porém que as mesmas permitam que haja a obtenção de benefícios de uma forma muito transparente a partir da junção de medidas financeiras e não-financeiras, buscando minimizar possíveis falhas estruturais bem como na área de gestão.

4.2. SÍNTESE DA RELAÇÃO TEÓRICA DE NORTON E KAPLAN:

A visão de Norton e Kaplan, reconhecidos por desenvolverem o conceito de Balanced Scorecard, oferece abordagens valiosas para o planejamento e a gestão estratégica. Aqui está um resumo das principais abordagens:

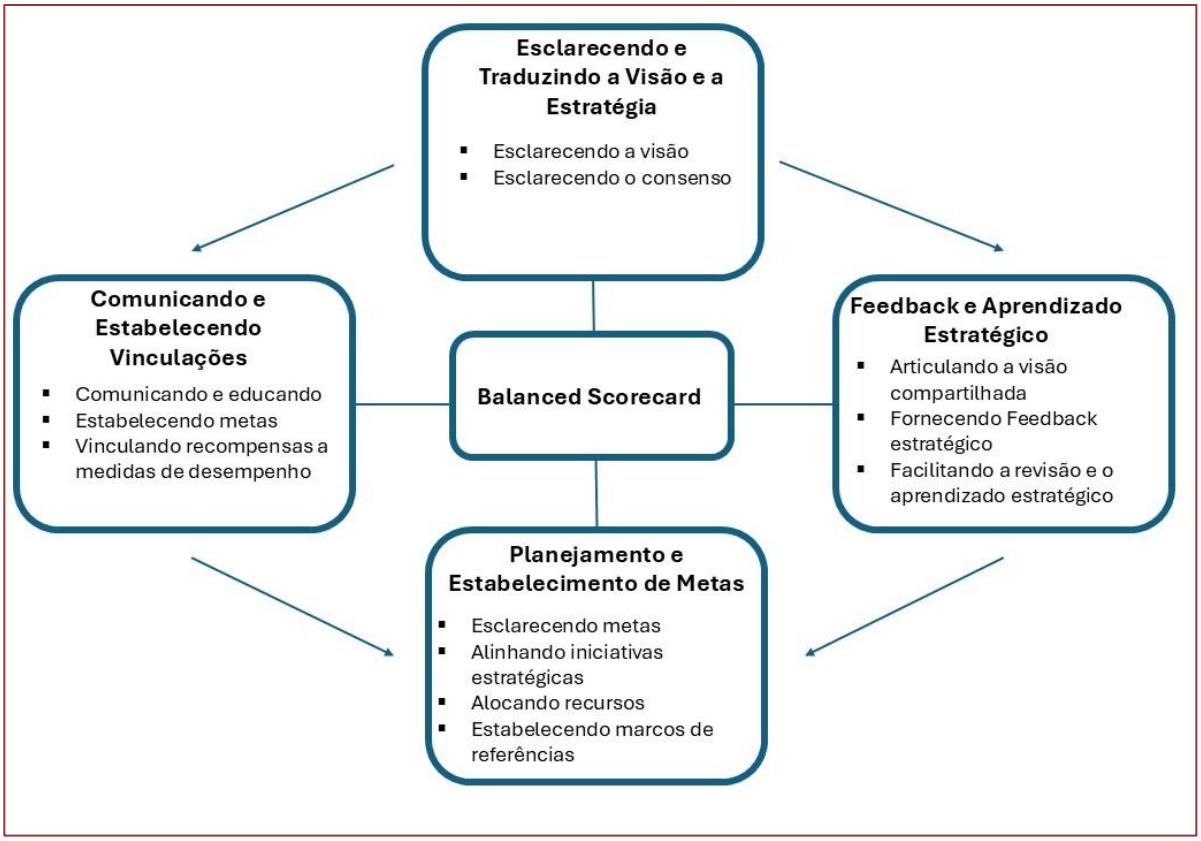
I. Perspectiva Holística: O Balanced Scorecard propõe uma abordagem holística para a gestão estratégica, integrando medidas financeiras e não financeiras para avaliar o desempenho organizacional.

II. Quatro Perspectivas Principais: O modelo identifica quatro perspectivas-chave para avaliar o desempenho da empresa: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

III. Relação Causal: A metodologia destaca a importância de estabelecer relações causais entre os objetivos em cada perspectiva, assegurando que as ações em uma área contribuam para melhorias em outras.

IV. Objetivos Tangíveis e Mensuráveis: Norton e Kaplan propõem o estabelecimento de metas claras, tangíveis e mensuráveis em cada perspectiva, facilitando o acompanhamento e a avaliação do progresso estratégico.

Figura 3: Esquema do BSC



Fonte: Podoveze (2004, p.94).

Em conclusão, o Balanced Scorecard, conforme desenvolvido por Norton e Kaplan, se revela uma ferramenta crucial para a controladoria e a gestão estratégica ao oferecer uma abordagem holística e integrada. A capacidade do BSC de aliar medidas financeiras e não financeiras para a avaliação de desempenho organizacional possibilita um acompanhamento mais abrangente e detalhado das atividades empresariais. Este modelo não apenas estabelece quatro perspectivas principais - financeira, cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento - como também enfatiza a importância de relacionar causalmente os objetivos em cada área, assegurando que as ações em uma perspectiva contribuam para o sucesso das outras. A clareza e a tangibilidade das metas propostas por Norton e Kaplan facilitam a avaliação e o ajuste contínuo das estratégias, permitindo uma gestão mais eficaz e alinhada com os objetivos de longo prazo da organização.

Portanto, a adoção do Balanced Scorecard não apenas aprimora o processo de controle e gestão estratégica, mas também fortalece a capacidade da empresa de se adaptar e prosperar em um ambiente competitivo e dinâmico. Ao traduzir a visão e as metas em indicadores concretos e mensuráveis, o BSC oferece uma base sólida para a tomada de decisões informadas e para a manutenção do foco nos objetivos organizacionais. A integração e o acompanhamento contínuo proporcionados pelo BSC são essenciais para a otimização dos resultados e para garantir que todas as áreas da organização estejam alinhadas com as metas estabelecidas, promovendo, assim, o crescimento sustentável e a eficácia a longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na maioria das organizações, a tomada de decisão é descentralizada e baseada na posição de cada colaborador. Isso pode levar a decisões que atendem a interesses pessoais, em vez de alinhar-se com os objetivos da organização. A controladoria tem a missão de assegurar que todas as atividades estejam alinhadas com os objetivos da empresa. Utilizando ferramentas de controle, as empresas podem direcionar suas atividades para otimizar os resultados e garantir a continuidade dos negócios. O acompanhamento dos resultados permite identificar procedimentos fora dos padrões estabelecidos e corrigi-los, mantendo todos focados nos objetivos organizacionais.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta essencial que auxilia na tomada de decisão ao permitir o acompanhamento das metas e seu cumprimento. Dividido em quatro perspectivas — financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento —, o BSC alinha estratégias para alcançar objetivos de curto e longo prazo.

A Gestão Estratégica de Custos não apenas indica os custos de fabricação de um produto, mas também analisa todos os ciclos operacionais para identificar quais atividades agregam valor ao produto. Isso possibilita a redução de custos em todo o sistema produtivo.

O artigo, portanto, reuniu abordagens teórico-práticas aplicadas ao planejamento e gestão estratégica, baseando-se nas contribuições dos autores pesquisados. As modelagens de planejamento estratégico nas empresas consideraram o dinamismo competitivo e utilizaram análises de previsibilidade para demarcar cenários envolvendo mercados, produtos, serviços, equipes, tecnologias e estruturas.

Kaplan e Norton oferecem o BSC, que traduz visão e estratégias em objetivos e indicadores através de um conjunto de perspectivas, planos de ação e um mapa estratégico. Eles destacam a importância do BSC na aplicação de métricas de desempenho que envolvem colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas.

O artigo demonstrou que as empresas adotam ferramentas de planejamento e gestão estratégica alinhadas às demandas do mercado e às necessidades de inovação. A relevância do planejamento e da gestão estratégica reside na sua aplicação prática, que deve estimular discussões e atitudes estratégicas, além da simples elaboração.

Em conclusão, o artigo ressaltou a importância da adoção de ferramentas de planejamento estratégico, como o Balanced Scorecard, para o sucesso da controladoria nas empresas. Essas ferramentas ajudam a definir a missão e visão, realizar diagnósticos internos e externos, e elaborar e ajustar estratégias e planos de ação.

Para micro e pequenas empresas, a adaptação às fases do planejamento estratégico e a avaliação periódica das alterações são essenciais. Essas práticas ajudam a corrigir falhas e a gerir o negócio de forma eficaz, especialmente diante das mudanças constantes.

Assim, o objetivo deste artigo de apresentar o Balanced Scorecard como ferramenta de controladoria foi plenamente alcançado.

REFERÊNCIAIS

[1] ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

[2] **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo. Atlas. 1990.

[3] **Estratégia empresarial**. Editora Mc Graw-Hill. São Paulo, 1977.

[4] CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade de custos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

[5] CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2008. CUNHA, Adriano Sérgio da. Análise de custos: livro didático. 3. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

[6] DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 2001.

[7] HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

[8] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced sorecard. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

[9] **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

[10] MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** um Roteiro pela Selva do Planejamento. Porto Alegre, Bookman, 2000.

[11] MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

[12] NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[13] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

[14] PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

[15] PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

[16] PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier – 2004.

[17] **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

[18] RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Intermediaria**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

[19] RICHERS, R., **Estratégia, Estrutura e Ambiente**, Revista de Administração de Empresas, vol. 21, n°4, out/dez, 1981.

Capítulo 6

O impacto do conhecimento financeiro na gestão financeira pessoal dos jovens universitários

Gabriel de Oliveira Borges
Matheus Gonçalves Cavalcante
Nicolas da Silva Pereira
Ryan Augusto Souza Gomes
Arnaldo Turuo Ono

Resumo: Este estudo teve como objetivo investigar como o conhecimento financeiro dos jovens universitários pode influenciar sua gestão financeira pessoal. Baseando-se nos referenciais de Lusardi e Mitchell (2011), Ramsey (2009) e Bardin (2011), a pesquisa explorou percepções e práticas financeiras entre jovens de 20 a 28 anos. A abordagem qualitativa foi adotada, com dados coletados por meio de entrevistas e analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que os jovens possuem um conhecimento financeiro básico, aplicado principalmente em práticas conservadoras, como poupança e controle de despesas. Entretanto, relatos de dificuldades em planejamento financeiro estruturado e diversificação de investimentos sugerem lacunas que ainda precisam ser superadas. As percepções dos entrevistados indicam que a integração entre teoria e prática financeira permanece um desafio, mas os dados não permitem conclusões definitivas sobre sua eficácia geral.

Palavras-chave: conhecimento financeiro, gestão financeira pessoal, universitários, educação financeira, análise qualitativa.

1. INTRODUÇÃO

A gestão financeira pessoal é amplamente reconhecida como uma habilidade essencial para o bem-estar econômico dos indivíduos. Segundo Lusardi e Mitchell (2011, p. 503), o conhecimento financeiro desempenha um papel central na capacidade de tomar decisões informadas sobre finanças pessoais, incluindo poupança, investimentos e controle de dívidas. No entanto, pesquisas indicam que níveis baixos de literacia financeira são prevalentes em diversas populações, especialmente entre jovens adultos, como destaca o Banco Mundial (2018, p. 15).

No caso dos universitários, essa lacuna é ainda mais evidente, pois muitos enfrentam responsabilidades financeiras pela primeira vez, lidando com despesas educacionais, moradia e custos de vida em geral (Lusardi, 2008, p. 2). Essa realidade exige não apenas uma compreensão teórica de conceitos financeiros, mas também a capacidade prática de planejar e gerenciar recursos de forma eficaz. Contudo, a ausência de uma base sólida de literacia financeira pode limitar o acesso a melhores condições econômicas, perpetuando ciclos de endividamento e instabilidade financeira (Banco Mundial, 2018).

Dessa forma, compreender como o conhecimento financeiro influencia a gestão financeira pessoal dos jovens universitários torna-se essencial para identificar as principais lacunas e desenvolver estratégias educacionais mais eficazes. Este estudo se propôs a investigar essa relação, explorando tanto o conhecimento financeiro quanto a utilização dele na gestão financeira pessoal desses jovens.

A relevância deste trabalho está em sua contribuição para o entendimento das dificuldades enfrentadas por universitários na gestão de suas finanças, oferecendo subsídios para a criação de programas de educação financeira que atendam às necessidades dessa população. Além disso, ao promover maior autonomia e consciência financeira, o estudo também buscou fomentar impactos positivos em nível social e econômico.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Como o conhecimento financeiro dos jovens universitários impacta na sua gestão financeira pessoal?

1.2. OBJETIVO GERAL

Identificar como o conhecimento financeiro impacta a gestão financeira pessoal dos jovens universitários.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar se os jovens possuem o conhecimento financeiro.

Identificar como os jovens realizam ações de gestão financeira pessoal.

1.3. JUSTIFICATIVA

Neste contexto, esse estudo se justifica, pela importância do conhecimento financeiro e

gestão financeira pessoal, como método crucial no desenvolvimento de estratégias que atuem na melhoria da saúde financeira do grupo estudado. Essa investigação pode não apenas empoderar os estudantes a tomar decisões financeiras mais informadas e eficazes, mas também pode contribuir para uma sociedade economicamente saudável e resiliente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONHECIMENTO FINANCEIRO

O conhecimento financeiro é a capacidade de compreender conceitos e produtos financeiros e utilizá-los para tomar decisões informadas. Segundo Lusardi e Mitchell (2011, p. 501), a literacia financeira é essencial para a autonomia econômica, promovendo a eficiência no gerenciamento de recursos e a responsabilidade financeira. Essa competência engloba temas como orçamento, poupança, crédito, investimento e gerenciamento de riscos.

Estudos do Banco Mundial (2018, p. 23) destacam lacunas significativas em literacia financeira globalmente, especialmente entre jovens adultos. Essa falta de conhecimento limita sua habilidade de planejar e administrar recursos, criando desafios para grupos como universitários, que frequentemente enfrentam responsabilidades financeiras pela primeira vez. Essa situação gera insegurança na tomada de decisões e aumenta a probabilidade de endividamento excessivo.

Em um ambiente econômico onde a complexidade dos produtos financeiros cresce rapidamente, o conhecimento financeiro torna-se ainda mais importante. Para Lusardi (2008, p. 26), compreender o crescimento do dinheiro ao longo do tempo, por meio de investimentos, é uma habilidade essencial. Além disso, a capacidade de avaliar riscos e retornos contribui para uma maior estabilidade financeira.

A educação financeira é frequentemente vista como uma ferramenta transformadora. Segundo Lusardi e Tufano (2009, p. 7), programas de educação podem reduzir comportamentos impulsivos de consumo e incentivar a poupança, além de auxiliar em decisões de investimento mais seguras. Assim, capacitar os indivíduos em um cenário econômico dinâmico é uma prioridade.

2.2. GESTÃO FINANCEIRA PESSOAL

A gestão financeira pessoal é o processo contínuo de planejamento, organização e controle dos recursos financeiros de um indivíduo, com o objetivo de alcançar metas financeiras. Ramsey (2009, p. 45) define esse conceito como essencial para jovens adultos, cujas decisões iniciais frequentemente têm impactos de longo prazo.

Uma gestão financeira eficiente requer disciplina e ferramentas práticas, como o uso de orçamentos e o acompanhamento de gastos. Ramsey (2014, p. 98) enfatiza que o planejamento financeiro é a base para alcançar objetivos econômicos, incluindo a formação de reservas de emergência e a quitação de dívidas. Adicionalmente, a gestão de finanças exige hábitos consistentes, como poupar regularmente e evitar o uso excessivo de crédito, conforme aponta o Banco Mundial (2018, p. 18).

Outro aspecto central é a diversificação de investimentos. Lusardi e Mitchell (2011, p. 505) argumentam que a diversificação aumenta a segurança financeira, ajudando os

indivíduos a lidar com incertezas econômicas. Estratégias de alocação, como combinar renda fixa e variável, maximizam retornos e minimizam riscos.

A gestão financeira também impacta o bem-estar econômico e emocional. Lusardi (2008, p. 4) observa que dificuldades em gerenciar finanças geram estresse, enquanto abordagens planejadas oferecem segurança e maior capacidade de lidar com imprevistos.

Para facilitar a compreensão e aplicação dessas habilidades, o quadro abaixo destaca as habilidades envolvidas tanto no conhecimento financeiro quanto na gestão financeira pessoal:

Quadro 1 - Habilidades sobre Conhecimento Financeiro e Gestão Financeira Pessoal

Ações	Conhecimento Financeiro	Gestão Financeira Pessoal
Compreensão de Conceitos Financeiros	- Compreensão de conceitos como orçamento, crédito e investimentos básicos.	- Planejamento de receitas e despesas para manter equilíbrio financeiro.
Capacidade de Gerenciamento Financeiro	- Conhecimento sobre ferramentas para monitorar gastos e receitas.	- Uso de planilhas, aplicativos ou métodos manuais para controle financeiro regular.
Tomada de Decisões Informadas	- Avaliação de produtos financeiros considerando risco e retorno (ex.: investimentos).	- Escolha de produtos financeiros adequados aos objetivos e perfil financeiro.
Planejamento de Metas Financeiras	- Entendimento de estratégias de curto, médio e longo prazo para poupança e investimentos.	- Estabelecimento de metas financeiras claras, como criação de reservas de emergência e planejamento futuro.
Gestão de Riscos e Dívidas	- Conhecimento sobre impacto de juros e crédito.	- Evitar endividamento excessivo e criar estratégias para quitação de dívidas.
Diversificação e Crescimento Patrimonial	- Compreensão da importância de diversificar investimentos para segurança e retorno.	- Alocação de recursos entre renda fixa e variável para maximizar retornos e minimizar riscos.

Elaborado pelo autor com base em Lusardi (2008) e Ramsey (2009, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2008, p. 42), a pesquisa descritiva busca observar, registrar e analisar fenômenos, descrevendo suas características principais. A abordagem qualitativa foi escolhida devido à necessidade de compreender, em profundidade, as percepções, experiências e práticas dos participantes relacionadas ao conhecimento financeiro e à gestão financeira pessoal.

3.2. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, embasadas nas recomendações de Bardin (2011, p. 94) para pesquisas qualitativas. A flexibilidade do instrumento foi o motivo pelo qual ele foi escolhido, como destacado por Bardin (2011, p. 96), permitindo que os participantes compartilhassem suas percepções e experiências de forma aberta, ao mesmo tempo em que direcionava a discussão para os objetivos do estudo. Para conduzir as entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos objetivos específicos do trabalho (ver Apêndice A), o que garantiu que os temas centrais, como conhecimento financeiro e gestão financeira pessoal, fossem abordados de maneira consistente.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e remotamente, dependendo da disponibilidade dos participantes. Posteriormente, o conteúdo foi transcrito integralmente, garantindo a fidelidade das informações e permitindo uma análise detalhada conforme os princípios da análise de conteúdo descritos por Bardin (2011, p. 121).

3.3. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O grupo de entrevistados consistiu em jovens universitários, com idades entre 20 e 28 anos, matriculados em instituições de ensino superior. A escolha dessa faixa etária foi fundamentada em dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2023, p. 45), que aponta que essa faixa etária representa a maior proporção de estudantes no ensino superior brasileiro. Além disso, estudos de Lusardi e Mitchell (2011, p. 500) indicam que jovens adultos enfrentam desafios significativos na gestão de finanças pessoais, sendo esse período crucial para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos financeiros.

3.4. ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011, p. 121). Essa abordagem sistemática permitiu organizar e interpretar as informações de forma estruturada, proporcionando uma compreensão aprofundada das percepções e práticas relatadas pelos participantes.

O processo de análise seguiu as três etapas principais descritas por Bardin (2011, p. 126):

Pré-análise: Consistiu na organização dos dados e na leitura flutuante das transcrições das entrevistas, identificando temas iniciais relacionados aos objetivos da pesquisa.

Exploração do material: Nessa etapa, as unidades de registro (palavras, expressões ou frases) foram codificadas e agrupadas em categorias analíticas, baseadas nos objetivos específicos do estudo:

Conhecimento financeiro;

Gestão financeira pessoal.

Tratamento e interpretação dos dados: Após a categorização, os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico, relacionando os achados da pesquisa às contribuições de autores como Bardin (2011, p. 127), Lusardi e Mitchell (2011, p. 504) e

Ramsey (2009, p. 50).

A análise dos dados foi realizada para garantir maior confiabilidade à análise, cruzando as informações coletadas nas entrevistas com o referencial teórico utilizado no estudo.

4. RESPONDENDO AOS OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR SE OS JOVENS POSSUEM O CONHECIMENTO FINANCEIRO

Os dados coletados indicam que os jovens possuem um conhecimento financeiro básico, embora limitado a práticas conservadoras. Relatos como o do Participante 1, que disse: “Coloquei uma parte na poupança para emergências ou uma viagem futura (SIC)", evidenciam uma preocupação inicial com a criação de reservas financeiras, mas não exploram estratégias que proporcionem maior retorno ou diversificação de recursos.

Outro exemplo é o Participante 2, que mencionou: "Escolho empresas conhecidas para investimentos e estou aprendendo sobre fundos imobiliários (SIC)", indicando um esforço para ampliar seu conhecimento financeiro, mas ainda com hesitação em abordar produtos mais complexos. Por outro lado, o Participante 6 relatou: "Não possuo investimentos atualmente (SIC)", destacando uma desconexão entre o conhecimento e a prática financeira.

Esses padrões corroboram as observações de Lusardi e Mitchell (2011, p. 503), que enfatizam a importância do conhecimento financeiro como base para decisões econômicas informadas. Contudo, a limitação das estratégias utilizadas sugere que muitos jovens ainda enfrentam desafios em traduzir o conhecimento em práticas mais avançadas, como diversificação e avaliação de risco. Isso reforça a necessidade de intervenções educacionais práticas, como apontado por Lusardi (2008, p. 4).

Adicionalmente, o Participante 4 destacou: "Passei a investir em Tesouro Direto e estou conhecendo melhor os fundos de investimento (SIC)", o que indica uma tentativa de diversificação e aprendizado. No entanto, essa prática está restrita a opções de menor risco, refletindo a insegurança em explorar produtos financeiros mais sofisticados, como ações ou derivativos.

4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2: VERIFICAR SE OS JOVENS POSSUEM AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA REALIZAR UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

Os dados sugerem que muitos jovens utilizam ferramentas básicas para organizar suas finanças, mas ainda carecem de habilidades avançadas para desenvolver um planejamento estruturado e eficaz. O Participante 1 relatou: "Uso uma planilha no Excel, com despesas fixas, como alimentação e transporte, e tento definir um limite (SIC)", mostrando um esforço inicial de controle financeiro. De forma semelhante, o Participante 3 afirmou: "Uso um caderninho para anotar todos os gastos e separando um app para alertas mensais (SIC)", o que demonstra um método prático, mas rudimentar.

Por outro lado, dificuldades significativas são relatadas por jovens como o Participante 9, que disse: "Eu não consigo fazer nenhum planejamento (SIC)". Essa fala reflete uma lacuna importante em habilidades práticas, que pode ser explicada pela falta de instrução específica sobre planejamento financeiro pessoal, como destacado por Ramsey (2009, p.

45).

Alguns participantes indicaram uma tentativa inicial de planejamento financeiro. O Participante 5 relatou: "Guardo uma quantia em uma poupança ou invisto para ter uma reserva (SIC)", o que evidencia uma preocupação com emergências ou objetivos de curto prazo. Contudo, essa abordagem carece de estruturação e estratégias de médio e longo prazo, como diversificação e alocação de recursos, aspectos considerados fundamentais por Lusardi (2008, p. 19) para garantir segurança e crescimento patrimonial.

4.3. RESPONDENDO AO OBJETIVO GERAL

Os dados sugerem que o conhecimento financeiro exerce influência na gestão financeira pessoal dos jovens universitários, mas essa influência é frequentemente limitada por práticas básicas e pouco estruturadas. O Participante 4 relatou: "Passei a investir em Tesouro Direto e estou conhecendo melhor os fundos de investimento (SIC)", evidenciando uma tentativa de aplicação de conhecimento financeiro, mas ainda restrita a investimentos conservadores. Em contraste, o Participante 9 afirmou: "Eu não consigo fazer nenhum planejamento (SIC)", destacando uma desconexão entre conhecimento e prática em alguns casos.

Conforme Lusardi (2008, p. 26), a educação financeira pode capacitar os indivíduos a tomarem decisões mais informadas e estratégicas, mas isso exige integração entre teoria e prática. Essa necessidade é evidente nos relatos analisados, que mostram que muitos jovens compreendem conceitos básicos de gestão financeira, como poupança e controle de gastos, mas enfrentam desafios em sua aplicação.

Os dados também indicam que a ausência de habilidades avançadas, como diversificação de investimentos e planejamento de longo prazo, limita o impacto do conhecimento financeiro na gestão pessoal. Ramsey (2009, p. 45) destaca que um planejamento eficaz deve incluir metas claras e estratégias consistentes, algo que parece estar ausente na maioria dos relatos.

Portanto, embora o estudo aponte que o conhecimento financeiro tem um impacto inicial positivo na gestão financeira pessoal, ele não se traduz completamente em práticas avançadas ou estratégicas. Isso sugere a necessidade de intervenções educacionais específicas que combinem teoria e prática para capacitar os jovens a desenvolver habilidades mais avançadas e resilientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou compreender como o conhecimento financeiro dos jovens universitários impacta sua gestão financeira pessoal, explorando tanto o nível de conhecimento quanto as habilidades necessárias para o planejamento financeiro. A análise dos dados sugeriu que, embora exista uma preocupação entre os jovens em gerenciar suas finanças, suas práticas ainda estão concentradas em estratégias básicas e conservadoras, como o uso de poupança e ferramentas simples de controle de gastos.

As falas dos entrevistados, como a do Participante 1, que afirmou: “Coloquei uma parte na poupança para emergências ou uma viagem futura (SIC)", ilustram um esforço inicial de organização financeira, mas sem uma exploração mais ampla de instrumentos financeiros

que proporcionem maior rentabilidade. Outro exemplo é a declaração do Participante 3: "Uso um caderninho para anotar todos os gastos e separando um app para alertas mensais (SIC)", que reflete a adoção de métodos práticos, mas rudimentares. Em contrapartida, o Participante 9 afirmou: "Eu não consigo fazer nenhum planejamento (SIC)", evidenciando dificuldades mais profundas em aplicar conhecimento e organizar finanças de forma estruturada.

Esses dados reforçam os argumentos de Lusardi (2008, p. 3), que apontam que o conhecimento financeiro é essencial para decisões econômicas informadas, mas que, sem habilidades práticas robustas, ele pode não ser suficiente para garantir uma gestão eficaz. Ramsey (2009, p. 45) também destaca a importância de ferramentas consistentes e metas claras como parte do planejamento financeiro eficaz, algo que parece ausente em muitos dos casos analisados.

Por outro lado, relatos como o do Participante 4, que afirmou: "Passei a investir em Tesouro Direto e estou conhecendo melhor os fundos de investimento (SIC)", demonstram uma tentativa inicial de diversificação e aprendizado, mas ainda restrita a opções conservadoras e de baixo risco. Isso aponta para a necessidade de intervenções educacionais que combinem teoria e prática, possibilitando que os jovens avancem de práticas básicas para estratégias mais avançadas e resilientes.

Do ponto de vista prático, o estudo sugere que há um potencial significativo para programas de educação financeira focados em jovens universitários. Esses programas podem atuar como um facilitador para o desenvolvimento de habilidades mais sofisticadas, como diversificação de investimentos, planejamento de longo prazo e adaptação a cenários financeiros instáveis.

Em conclusão, o conhecimento financeiro demonstrado pelos jovens entrevistados fornece uma base inicial para a gestão financeira pessoal, mas sua aplicação ainda é limitada. A integração entre conhecimento e prática permanece um desafio central, reforçando a necessidade de intervenções educacionais voltadas para o fortalecimento de habilidades práticas e estratégicas. Assim, espera-se que este estudo possa ser uma contribuição para uma maior compreensão das lacunas existentes e incentive a criação de soluções educacionais que promovam uma gestão financeira mais eficaz e sustentável entre os jovens universitários.

REFERÊNCIAS

[1] BANCO MUNDIAL. *Financial Capability and Inclusion: A Global Perspective.* Washington, DC: Banco Mundial, 2018.

[2] BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70, 2011.

[3] GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[4] INEP. *Censo da Educação Superior 2023.* Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2023.

[5] LUSARDI, Annamaria; MITCHELL, Olivia S. Literacia Financeira ao redor do mundo: uma visão geral. *Journal of Pension Economics and Finance*, v. 10, n. 4, p. 497-508, 2011.

[6] LUSARDI, Annamaria; TUFANO, Peter. Literacia de dívida, experiências financeiras e superendividamento. *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, No. 14808, 2009. Disponível em: https://www.nber.org/papers/w14808. Acesso em: 29 maio 2024.

[7] LUSARDI, Annamaria. *Financial literacy: an essential tool for informed consumer choice?* National Bureau of Economic Research, 2008.

[8] RAMSEY, Dave. *A transformação total do dinheiro.* Nashville: Thomas Nelson, 2009.

[9] RAMSEY, Dave. *A jornada do legado: uma visão radical da riqueza bíblica e generosidade.* Nashville: Ramsey Press, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

O roteiro semiestruturado foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa, visando orientar a coleta de informações relacionadas ao conhecimento financeiro e à gestão financeira pessoal dos participantes. As perguntas que compuseram o roteiro foram:

1. Como você utiliza o seu dinheiro no dia a dia?
2. De que forma você controla o seu dinheiro?
3. Você conhece ou já ouviu falar sobre investimentos?
4. Você investe em algo atualmente?
5. Em quais tipos de investimento você aplica o seu dinheiro?

Capítulo 7

Empreendedorismo tecnológico: startups e sustentabilidade no Século XXI

Mari Tomita Katayama
João Carlos Martins Coelho

Resumo: O presente artigo trata do papel do empreendedorismo e das startups como vetores de inovação e desenvolvimento sustentável na era contemporânea, marcada pela transformação digital, pela aceleração tecnológica e pela importância de ecossistemas de inovação aberta. A partir de uma abordagem interdisciplinar, o texto apresenta fundamentos conceituais do empreendedorismo e das startups, discute a evolução do mercado global de inovação e propõe reflexões estratégicas sobre o papel das tecnologias emergentes — especialmente a Inteligência Artificial e a Computação de Borda — na concepção, desenvolvimento e consolidação de novos empreendimentos tecnológicos. Em seguida, são discutidas visões estratégicas e operacionais voltadas à criação e evolução de startups, abordando desafios de estruturação, seleção de mercados, ideação de produtos, ferramentas de gestão e modelos de desenvolvimento sustentável. O Diagnóstico de Maturidade Tecnológica (DMT) é explorado como ferramenta conceitual de apoio à gestão da inovação, permitindo planejar jornadas de desenvolvimento tanto de produtos quanto de empresas. O texto também analisa a proposta do Distrito de Inovação de São Paulo, como exemplo de integração de ambientes científicos, tecnológicos e empresariais, incluindo o empreendedorismo, principalmente, de base tecnológica e o desenvolvimento sustentável. Conclui- se que o futuro do empreendedorismo dependerá da capacidade de articular inovação tecnológica, ética e responsabilidade socioambiental, promovendo crescimento econômico equilibrado e sustentável.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *Startups*, Inovação, Tecnologia, Maturidade Tecnológica, Distrito de Inovação de São Paulo, Desenvolvimento Sustentável, Diagnóstico de Maturidade.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo contemporâneo transcende a simples criação de negócios: ele constitui um fenômeno social, econômico e tecnológico que redefine as relações de trabalho, a geração de valor e o papel das organizações na sociedade. Startups — empreendimentos emergentes, inovadores e escaláveis — tornaram-se o principal instrumento de transformação digital, de criação de novos mercados e de difusão de tecnologias disruptivas.

O século XXI apresenta um cenário em que a inovação tecnológica e a sustentabilidade são faces indissociáveis de um mesmo desafio: gerar progresso econômico preservando o equilíbrio ambiental e a equidade social. Nesse contexto, o empreendedor assume papel central na construção de soluções que integram eficiência, impacto e responsabilidade.

O ambiente econômico global evidencia uma reconfiguração profunda: fronteiras entre setores tradicionais se tornam difusas; cadeias produtivas são redesenhadas por plataformas digitais; e o valor intangível — baseado em conhecimento, dados e criatividade — supera o capital físico como principal ativo competitivo. Essa nova dinâmica impulsiona o surgimento de ecossistemas empreendedores articulados por universidades, centros de pesquisa, empresas, aceleradoras, governos e investidores, compondo sistemas de inovação abertos e interconectados.

No Brasil, o empreendedorismo tecnológico assume importância estratégica para o desenvolvimento nacional. Iniciativas públicas, como o Programa FAPESP PIPE, a Embrapii, o Programa Sebrae for startups e o Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021), estruturam um ambiente de fomento e mitigação de riscos para projetos inovadores. Paralelamente, instituições de pesquisa e desenvolvimento, como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), têm desempenhado papel fundamental no suporte técnico, na gestão da maturidade tecnológica e na aproximação entre tecnologia e mercado.

O objetivo deste artigo é analisar o fenômeno do empreendedorismo tecnológico e das startups sob duas perspectivas complementares:

- Visões conceituais, que tratam da evolução do empreendedorismo, dos fundamentos da inovação, das mudanças de paradigma trazidas, por exemplo, pela Inteligência Artificial e da formação de parques tecnológicos e distritos de inovação como infraestrutura estratégica;
- Visões estratégicas e operacionais, que apresentam caminhos práticos para a criação, estruturação e desenvolvimento sustentável de startups, incluindo o uso de ferramentas de apoio, como o Diagnóstico de Maturidade Tecnológica (DMT).

A reflexão proposta visa contribuir para o entendimento do empreendedorismo como vetor de desenvolvimento sustentável, em um contexto em que a competitividade empresarial depende continuamente da capacidade de inovar com propósito e responsabilidade.

2. VISÕES CONCEITUAIS

2.1. A EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E O PAPEL DAS *STARTUPS*

O conceito de empreendedorismo evoluiu significativamente desde sua formulação

clássica. Richard Cantillon, no século XVIII, descreveu o *entrepreneur* como o agente que assume riscos e coordena fatores de produção. No século XX, Joseph Schumpeter (1942) redefiniu o papel do empreendedor como o motor do desenvolvimento econômico, introduzindo o conceito de *destruição criativa* — processo em que inovações substituem modelos ultrapassados, impulsionando ciclos de progresso tecnológico.

Com a revolução digital, essa visão foi expandida. O empreendedor passou a ser reconhecido não apenas como agente econômico, mas como catalisador de mudanças sociais e tecnológicas. As startups representam a forma mais dinâmica dessa transformação: empresas emergentes que buscam modelos de negócio inovadores, escaláveis e sustentáveis, operando sob condições de incerteza (Blank & Dorf, 2020).

O surgimento das startups está associado à convergência entre tecnologia, capital de risco e cultura de inovação. Ecossistemas como o Vale do Silício, Tel Aviv e Shenzhen tornaram-se referências globais pela capacidade de integrar universidades, investidores e empreendedores em um mesmo ambiente de aprendizado e experimentação. No Brasil, polos como São Paulo, Campinas, Florianópolis e Recife vêm consolidando ecossistemas com vocação tecnológica, apoiados por políticas públicas e programas de fomento (Mason & Brown, 2014).

A natureza das startups contemporâneas reflete uma tendência global: a descentralização da inovação. Grandes corporações já não detêm o monopólio do desenvolvimento tecnológico; a criatividade e a agilidade das startups tornaram-se vantagem competitiva essencial. Essa nova lógica de mercado impulsiona a criação de *deeptechs*, *greentechs*, *biotechs* e *fintechs*, segmentos em que ciência, tecnologia e impacto socioambiental convergem para gerar valor.

2.2. A INOVAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRUTURANTE DO EMPREENDEDORISMO

A inovação é o eixo central do empreendedorismo contemporâneo. Peter Drucker (1985) definiu a inovação como a ferramenta específica dos empreendedores, capaz de transformar recursos em novas oportunidades. Clayton Christensen (1997) complementou essa visão ao conceituar a *inovação disruptiva*, que cria novos mercados e torna obsoletos os modelos anteriores.

No contexto das startups, a inovação assume múltiplas formas: tecnológica, de produto, de processo, de modelo de negócios e até mesmo social. Henry Chesbrough (2003) introduziu o conceito de *inovação aberta*, enfatizando a importância da cooperação entre empresas, universidades e governo. Tal paradigma rompe com o modelo fechado de P&D e favorece o compartilhamento de conhecimento e riscos, ampliando a velocidade e a eficiência da inovação.

A cultura de inovação também se tornou componente essencial do ecossistema empreendedor. Ela se expressa em valores como experimentação, tolerância ao erro, aprendizado contínuo e orientação ao cliente. Em particular, a metodologia *Lean Startup*, proposta por Eric Ries e consolidada por Blank & Dorf (2020), introduziu o ciclo *construir-medir-aprender* como abordagem científica para validar hipóteses de negócio, reduzindo desperdícios e aumentando as chances de sucesso.

Entretanto, inovar não significa apenas criar algo novo: implica compreender contextos sociais, culturais e ambientais. A inovação do século XXI é responsável, inclusiva e

sustentável, orientada por princípios éticos e por desafios globais como mudanças climáticas, transição energética e equidade social.

2.3. O MERCADO CONTEMPORÂNEO E A VISÃO COMPETITIVA

A economia contemporânea é caracterizada por altos níveis de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Nesse ambiente, a vantagem competitiva depende da capacidade de adaptação e aprendizado organizacional. Startups prosperam justamente por operar em contextos de incerteza, transformando mudanças tecnológicas em oportunidades.

O mercado global de startups tem crescido de forma exponencial. Relatórios recentes (OECD, 2023) indicam que mais de 400 *unicórnios* — startups avaliadas em mais de US$ 1 bilhão foram criados apenas na última década, em setores como finanças digitais, saúde, mobilidade e energia limpa. No Brasil, o ecossistema de inovação vem amadurecendo rapidamente, com destaque para programas de incentivo e incubadoras vinculadas a universidades e institutos de pesquisa.

Nesse cenário, a escolha do mercado-alvo é determinante para o sucesso inicial. A metodologia de identificação do *beachhead market* — proposta por Geoffrey Moore e amplamente utilizada em ambientes de inovação — recomenda que as startups concentrem seus esforços em um segmento de mercado restrito, porém com alta receptividade, para validar a proposta de valor antes da expansão. Esse processo reduz riscos e fornece dados empíricos para aprimorar produto, preço e modelo de negócio.

O mercado contemporâneo valoriza não apenas a inovação tecnológica, mas também a experiência do usuário (UX), a personalização e a entrega de propósito. Consumidores e investidores demandam soluções éticas, sustentáveis e socialmente responsáveis, o que torna a sustentabilidade parte integrante da competitividade.

2.4. A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A COMPUTAÇÃO DE BORDA COMO FORÇAS TRANSFORMADORAS

O avanço da Inteligência Artificial (IA) e da Computação de Borda (Edge Computing) redefine o modo como as startups concebem produtos e serviços. A IA permite automação inteligente, análise preditiva e personalização em escala. Já a computação de borda desloca o processamento de dados para próximo da fonte, reduzindo latências e ampliando a autonomia de sistemas críticos, como veículos autônomos, cidades inteligentes e dispositivos IoT.

Essas tecnologias não são apenas ferramentas, mas estruturas cognitivas que remodelam o próprio conceito de inovação. Elas permitem a criação de soluções baseadas em dados em tempo real, ampliando a capacidade de resposta das empresas às necessidades dos mercados. Contudo, também impõem desafios éticos — privacidade, viés algorítmico e segurança da informação — que exigem governança responsável e regulação adaptativa.

Startups que incorporam IA e computação de borda em seus modelos de negócio precisam adotar práticas de *ethical design* e *responsible innovation*, assegurando que os benefícios tecnológicos não gerem exclusão ou desigualdade. A integração entre essas tecnologias e a sustentabilidade abre novas fronteiras, como *agritechs* baseadas em

IA para uso racional de recursos naturais e *healthtech*s que utilizam sensores de borda para monitoramento remoto de pacientes.

2.5. PERFIL E COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO

O empreendedor de sucesso na era digital combina visão estratégica, sensibilidade social e competências tecnológicas. Segundo estudos de Hisrich, Peters e Shepherd (2017), o perfil empreendedor moderno requer criatividade, resiliência, liderança colaborativa e capacidade de aprendizado contínuo. A tomada de decisão baseada em dados e a gestão de equipes multidisciplinares são competências essenciais.

Entretanto, mais do que habilidades técnicas, destaca-se o *mindset* empreendedor — atitude proativa diante do risco e da incerteza. A disposição para experimentar, aprender com erros e iterar soluções rapidamente distingue startups de empresas tradicionais. Além disso, cresce o reconhecimento da importância da diversidade e da inteligência emocional como fatores de inovação: equipes heterogêneas e multidisciplinares produzem ideias mais criativas e soluções mais abrangentes.

O empreendedor contemporâneo também deve compreender a interdependência global das cadeias de valor e os impactos de suas decisões sobre sustentabilidade, ética e inclusão. Empreender no século XXI deve ter, portanto, um ato de responsabilidade coletiva e não apenas de ambição individual.

2.6. CUIDADOS NA CRIAÇÃO DE *STARTUPS* E OS DESAFIOS DA ERA CONTEMPORÂNEA

A criação de uma startup exige mais do que uma boa ideia. Exige planejamento estruturado, validação empírica e compreensão sistêmica do ambiente competitivo. Entre os principais desafios enfrentados estão:

- acesso a capital de risco;
- a complexidade regulatória;
- a dificuldade de retenção de talentos;
- e a necessidade de construir reputação e confiança em mercados saturados.

Outro desafio crucial é o tempo de maturação tecnológica. Muitos empreendimentos fracassam por lançar produtos imaturos, sem validação suficiente de mercado. Ferramentas como o Diagnóstico de Maturidade Tecnológica (DMT) — cuja base conceitual será discutida posteriormente — surgem para apoiar empreendedores na avaliação objetiva do estágio de desenvolvimento de suas soluções e orientar as ações necessárias para evoluir com segurança técnica e estratégica.

A era contemporânea exige, portanto, cuidado e rigor metodológico na jornada empreendedora. O sucesso sustentável depende de equilíbrio entre velocidade e consistência, inovação e responsabilidade, ousadia e planejamento.

2.7. PARQUES TECNOLÓGICOS E O ESTADO DE SÃO PAULO

O panorama do empreendedorismo tecnológico revela que o desenvolvimento sustentável no século XXI depende, de forma crescente, da capacidade dos territórios de produzir, aplicar e difundir conhecimento. O Estado de São Paulo, pela densidade de suas instituições de pesquisa, universidades e infraestrutura tecnológica, destaca-se como protagonista nacional na criação de parques tecnológicos e ecossistemas empreendedores.

Neste contexto, o Decreto Estadual nº 50.504/2006, que instituiu o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos consolidou a política de inovação regional e criou mecanismos de credenciamento e apoio. Essa estrutura foi ampliada pelo Programa São Paulo Ambientes de Inovação (SPAI), que promove a integração de parques, incubadoras e hubs em uma rede articulada de desenvolvimento científico e tecnológico. Tais instrumentos refletem uma política pública madura, baseada na visão de que inovação é vetor de desenvolvimento econômico e social.

O IPT, considerado também um Parque Tecnológico, exemplifica o potencial dessa estratégia. Com sua forte base tecnológica, o IPT incorporou em suas atividades, um espaço de experimentação e aceleração de startups, oferecendo infraestrutura laboratorial, capacitação, incubadora, espaço maker e conexões com empresas, universidades e ICTs.

A experiência paulista indica que os parques tecnológicos não apenas fomentam a criação de novas empresas e empregos qualificados, mas também reposicionam o estado e o País na economia do conhecimento, estimulando cadeias produtivas de alto valor agregado. Além disso, contribuem para reduzir assimetrias regionais e promover sustentabilidade ambiental, por meio da adoção de tecnologias limpas, economia circular e eficiência energética.

2.8. DISTRITOS DE INOVAÇÃO E O CASO DE SÃO PAULO

Os Distritos de Inovação configuram uma das estratégias mais avançadas de articulação entre ciência, tecnologia, urbanismo e desenvolvimento econômico. Inspirados em modelos internacionais — como *Innovation Districts* de Barcelona, Milão, Boston e Toronto —, esses territórios promovem sinergia entre universidades, empresas, startups e sociedade civil.

O Distrito de Inovação de São Paulo representa um marco nessa direção. Concebido como um ecossistema dinâmico, o Distrito tem como seus fundadores a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, a prefeitura da cidade de São Paulo, a USP da Cidade Universitária, o IPT, o IPEN, o Instituto Butantan e a Fapesp, integrando ambientes de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, empresas e startups, principalmente, de base tecnológica.

Sua proposta valoriza o conceito de desenvolvimento urbano orientado à inovação (K-based urbanism), estimulando a criação de novos espaços inteligentes, requalificação urbana e sustentabilidade ambiental. Além disso, propõe serviços compartilhados de transferência de tecnologia, integração de fundos de investimento em inovação (VC) e mecanismos de accountability de impacto — práticas que reforçam o compromisso com a inovação responsável e o desenvolvimento sustentável do território.

O Distrito de Inovação de São Paulo reflete, portanto, o novo paradigma do empreendedorismo tomado em sua forma mais ampla, qual seja: a inovação como projeto coletivo, sustentada pela colaboração entre governo, academia e iniciativa privada. Ele simboliza a transição de uma economia industrial para uma economia do conhecimento e da sustentabilidade, na qual startups desempenham papel estratégico como catalisadoras de soluções tecnológicas e sociais.

3. VISÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS

3.1. ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE *STARTUPS*

A criação de uma startup requer a convergência entre ideia inovadora, oportunidade de mercado e capacidade de execução. O processo empreendedor contemporâneo é orientado por metodologias que combinam visão estratégica e experimentação contínua. O modelo *Lean Startup* propõe ciclos iterativos de aprendizado que permitem ao empreendedor validar hipóteses com base em evidências, reduzindo custos e riscos (Ries, 2011).

O primeiro passo para a estruturação de uma startup é a formulação clara do problema a ser resolvido. A inovação surge, quase sempre, de lacunas observadas em sistemas produtivos, sociais ou ambientais. O empreendedor deve compreender profundamente as dores de seu público-alvo, quantificar a relevância do problema e testar sua hipótese de solução.

A partir daí, o foco desloca-se para o desenvolvimento do produto mínimo viável (MVP), instrumento de validação que permite testar funcionalidades centrais com usuários reais. Esse processo possibilita ajustes rápidos e aprendizado ágil, transformando feedback em informação estratégica.

Em paralelo, a startup deve desenhar sua estrutura organizacional inicial, composta por fundadores complementares — geralmente com perfis técnico, de negócios e de design. Essa pluralidade de competências é essencial para transitar entre a lógica da inovação tecnológica e as demandas do mercado.

Além disso, a estratégia de governança deve ser planejada desde os primeiros estágios. Modelos societários transparentes, definição de papéis e políticas de propriedade intelectual fortalecem a confiança entre os fundadores e atraem investidores.

Em síntese, a estruturação de uma startup não é apenas um processo técnico, mas também cultural e organizacional, que exige disciplina, visão de longo prazo e integração entre pessoas, processos e tecnologia.

3.2. DESAFIOS ESTRUTURAIS E ESTRATÉGICOS

Startups operam em ambientes de alta incerteza e competição intensa. Entre os principais desafios estruturais estão:

- Financiamento — o acesso a capital é limitado, especialmente nas fases iniciais. Linhas de fomento público, como FINEP, FAPESP PIPE e programas da Embrapii, têm papel crucial na redução do risco tecnológico e na validação de conceitos inovadores.

- Gestão da Inovação — manter coerência entre experimentação e foco estratégico é um desafio contínuo. A ausência de processos de gestão pode comprometer a escalabilidade do negócio.
- Capital humano — atrair e reter talentos é fundamental, principalmente em áreas de alta especialização. Startups bem-sucedidas investem em cultura organizacional, propósito e aprendizado.
- Regulação e conformidade — a inovação muitas vezes ocorre sem considerar a necessidade de conformidade com normas técnicas, e sem exigir atenção à ética, à privacidade e à segurança jurídica. No entanto estes são aspectos importantes que não devem ser descuidados, podendo impossibilitar a entrada de produtos nos mercados pretendidos.
- Sustentabilidade e impacto — o alinhamento com princípios ESG (Environmental, Social and Governance) deixou de ser opcional. Investidores e consumidores priorizam negócios comprometidos com o impacto positivo.

Esses desafios demandam estratégias adaptativas, nas quais o aprendizado e a experimentação são parte da rotina organizacional. O empreendedor precisa equilibrar visão de longo prazo e flexibilidade tática, respondendo rapidamente às transformações do ambiente tecnológico e do mercado.

3.3. CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E INOVAÇÃO RESPONSÁVEL

O crescimento sustentável constitui hoje uma condição de legitimidade para startups e empreendedores. A sustentabilidade não deve ser tratada como apêndice, mas como eixo estruturante do modelo de negócio.

Segundo Elkington (1997), o conceito de *Triple Bottom Line* — que integra resultados econômicos, sociais e ambientais — redefine a noção de sucesso empresarial. Startups orientadas por esses princípios são capazes de atrair investidores de impacto e construir reputação duradoura.

Na prática, o crescimento sustentável envolve:

- uso eficiente de recursos naturais;
- redução da pegada de carbono;
- adoção de tecnologias limpas e circulares;
- valorização de práticas inclusivas e equitativas; e
- transparência e *accountability* nas relações com stakeholders.

Esses aspectos também estão presentes nas diretrizes da Agenda 2030 da ONU, que estabelece os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Startups de impacto, como *greentechs* e *socialtechs*, exemplificam essa integração entre propósito e lucro. O modelo de negócio passa a ser medido não apenas pelo retorno financeiro, mas pelo valor gerado à sociedade e ao planeta.

Crescer de forma sustentável, portanto, implica gerir complexidade: alinhar rentabilidade e impacto positivo requer planejamento estratégico, indicadores de desempenho social e ambiental e mecanismos de governança que assegurem coerência entre discurso e prática.

3.4. SELEÇÃO DO MERCADO E O CONCEITO DE "*BEACHHEAD MARKET*"

A escolha do mercado inicial — o *beachhead market* — é uma das decisões mais críticas para uma startup. A teoria proposta por Geoffrey Moore (1991) defende que o sucesso inicial depende de conquistar um segmento pequeno, porém altamente receptivo, que sirva como ponto de entrada para mercados maiores.

A definição do *beachhead market* requer análise multidimensional:

- Acessibilidade — a startup deve avaliar sua capacidade de alcançar clientes no curto prazo;
- Atratividade — o mercado precisa demonstrar clara demanda não atendida;
- Tamanho e crescimento — o potencial de expansão deve ser mensurável;
- Adequação do produto — a proposta de valor precisa resolver um problema relevante com diferenciação tangível.

Além disso, a segmentação inicial deve considerar fatores socioculturais, tecnológicos e regulatórios. Em mercados complexos, como saúde, energia e finanças, barreiras legais e certificações podem retardar a entrada.

A estratégia recomendada é iniciar por segmentos menores e mais homogêneos, nos quais é possível construir reputação e coletar dados para ajustar a solução. Uma vez validado o produto e o modelo de negócio, a expansão deve seguir um plano escalonado, com base em métricas de desempenho e retorno de investimento.

3.5. IDEAÇÃO DE PRODUTO: TECNOLOGIA, MERCADO E ACEITABILIDADE

A ideação de produto é o ponto de convergência entre inovação tecnológica e necessidade de mercado. O processo deve equilibrar criatividade, viabilidade técnica e atratividade comercial.

Entre os principais cuidados na ideação estão:

- Análise de viabilidade técnica: compreender o nível de maturidade da tecnologia, custos de desenvolvimento e eventuais barreiras científicas e tecnológicas;
- Pesquisa de mercado e validação de necessidade: identificar *personas* e *pain points*;
- Prototipagem e experimentação rápida: reduzir incertezas com MVPs e testes de usabilidade;
- Avaliação de sustentabilidade e impacto social: assegurar que a solução contribua positivamente para os ODS;
- Gestão da propriedade intelectual: proteger inovações por meio de patentes, registros e acordos de confidencialidade.

A aceitação do produto no mercado depende de sua proposta de valor percebida. Um produto tecnologicamente avançado, mas desconectado das reais necessidades dos clientes, dificilmente prospera. A integração entre design, engenharia e marketing é essencial para garantir que o produto entregue valor mensurável e diferenciado.

3.6. FERRAMENTAS DE APOIO: O DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE TECNOLÓGICA (DMT)

O Diagnóstico de Maturidade Tecnológica (DMT) é uma ferramenta metodológica desenvolvida para avaliar o estágio de desenvolvimento de uma tecnologia, produto ou startup. Baseado em princípios de gestão da inovação e em métricas análogas às escalas internacionais de *Technology Readiness Levels (TRL)*, o DMT oferece um panorama objetivo sobre o nível de prontidão tecnológica e gerencial de um empreendimento.

Sua aplicação permite identificar gaps críticos em dimensões como tecnologia, mercado, gestão, estratégia, pessoas e processos produtivos — elementos indispensáveis para o amadurecimento sustentável de uma startup. O DMT não se limita à medição: ele orienta planos de ação e jornadas de desenvolvimento, apoiando o empreendedor na definição de prioridades, alocação de recursos e monitoramento de evolução.

Conceitualmente, o DMT contribui para:

- Reduzir riscos tecnológicos e mercadológicos;
- Estruturar processos internos de inovação;
- Apoiar decisões de investimento e parcerias; e
- Fomentar o aprendizado organizacional.

A experiência prática em sua aplicação, especialmente em programas de apoio como o *Sebrae for Startups* e iniciativas de instituições de pesquisa, demonstra que o DMT funciona como espelho da maturidade organizacional: revela forças e fragilidades, orientando o empreendedor na trajetória evolutiva da empresa e do produto.

Assim, o DMT deve ser entendido como ferramenta conceitual e estratégica de gestão da inovação, útil tanto para startups em estágio inicial quanto para empreendimentos em expansão que buscam aperfeiçoar sua capacidade tecnológica e de mercado.

3.7. OUTRAS FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE APOIO

Além do Diagnóstico de Maturidade Tecnológica (DMT), diversas ferramentas metodológicas e tecnológicas podem apoiar o ciclo de vida de uma startup — desde a concepção da ideia até a consolidação do produto e o crescimento sustentável.

Entre as mais relevantes, destacam-se:

- Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) – ferramenta de modelagem de negócios que permite visualizar, de forma integrada, os nove elementos centrais de uma empresa: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento, fontes de receita, recursos, atividades, parcerias e estrutura de custos. Em startups, o Canvas favorece o aprendizado rápido e a comunicação entre fundadores e investidores.
- Design Thinking (Brown, 2008) – abordagem centrada no ser humano, baseada em empatia, ideação e prototipagem. Estimula a inovação a partir da compreensão profunda das necessidades do usuário e da experimentação colaborativa.
- OKR (Objectives and Key Results) – metodologia de gestão de metas utilizada por empresas inovadoras. Permite alinhar equipes em torno de objetivos

estratégicos mensuráveis e promover ciclos curtos de avaliação e aprendizado.

- Ferramentas digitais de apoio à inovação – plataformas colaborativas, ambientes de *cloud computing* e soluções baseadas em IA oferecem suporte à análise de dados, simulação de mercado e automação de processos. Essas tecnologias reduzem custos e ampliam a eficiência operacional.
- Gestão do conhecimento e propriedade intelectual – ferramentas como *patent landscaping* e bancos de dados de inovação (como *Espacenet* e *WIPO*) auxiliam na busca de anterioridade e na proteção da inovação, etapas fundamentais para a sustentabilidade competitiva.

O uso articulado dessas ferramentas fortalece a capacidade das startups de planejar, executar e escalar seus negócios de maneira sistemática. Mais do que instrumentos isolados, representam um ecossistema de gestão integrada da inovação, que confere maturidade e agilidade às decisões estratégicas.

4. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

A partir das análises conceituais e operacionais apresentadas, podem-se delinear recomendações estratégicas para o fortalecimento de startups e ecossistemas de inovação no século XXI.

4.1. FOCO E SEGMENTAÇÃO INTELIGENTE

Startups devem iniciar suas operações em nichos de mercado claramente definidos (*beachhead markets*), nos quais possam construir reputação, coletar dados reais de uso e validar seu modelo de negócio antes da expansão. A especialização inicial é mais eficaz do que a diversificação prematura.

4.2. INOVAÇÃO CONTÍNUA E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A vantagem competitiva das startups deriva de sua capacidade de aprender mais rapidamente que os concorrentes. A adoção de metodologias ágeis, feedback constante e monitoramento de métricas de desempenho são práticas essenciais para manter a inovação como rotina e não como evento pontual.

4.3. SUSTENTABILIDADE E PROPÓSITO

Empreendimentos de base tecnológica devem adotar princípios ESG e alinhar seus modelos de negócio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O propósito é hoje um ativo estratégico que atrai investidores, talentos e consumidores conscientes.

4.4. PARCERIAS E REDES COLABORATIVAS

A inovação é um fenômeno coletivo. Startups devem integrar-se a ecossistemas de inovação, fazer parte de parques tecnológicos, distritos de inovação e buscar cooperação com universidades, institutos de pesquisa e corporações. O Distrito de

Inovação de São Paulo exemplifica como políticas públicas podem estruturar redes de colaboração que aceleram o desenvolvimento tecnológico e geração de valor.

4.5. GESTÃO DA MATURIDADE TECNOLÓGICA

O uso sistemático do DMT deve ser incorporado como rotina de gestão, permitindo o diagnóstico de lacunas e o planejamento de jornadas evolutivas. Essa abordagem fortalece a governança da inovação, reduz riscos e aumenta a confiabilidade perante investidores e parceiros estratégicos.

4.6. ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES

A integração de Inteligência Artificial, Internet das Coisas, Computação de Borda e Blockchain potencializa a escalabilidade e a personalização das soluções. Contudo, o uso dessas tecnologias deve observar princípios de ética, privacidade e segurança, integrando governança digital ao modelo de negócio.

4.7. FORMAÇÃO E CULTURA EMPREENDEDORA

O fortalecimento de competências empreendedoras deve ser prioridade em todos os níveis educacionais. Programas de formação técnica, gestão de inovação e liderança colaborativa são essenciais para consolidar uma cultura empreendedora sólida e duradoura.

4.8. POLÍTICA PÚBLICA E FOMENTO

Governos devem ampliar políticas de incentivo à inovação, reduzir barreiras burocráticas e estimular a criação de distritos e parques tecnológicos. O apoio público, articulado a investimentos privados e acadêmicos, é decisivo para que o empreendedorismo tecnológico se torne motor de desenvolvimento sustentável.

5. CONCLUSÃO GERAL

O empreendedorismo tecnológico e as startups constituem forças transformadoras da economia e da sociedade contemporânea. Elas representam o encontro entre conhecimento científico e tecnológico, criatividade humana e propósito social. A consolidação de ecossistemas de inovação — como o Distrito de Inovação de São Paulo — reflete a maturidade de um modelo que articula governo, academia e iniciativa privada em torno de objetivos comuns: inovação, competitividade e sustentabilidade.

O capítulo demonstrou que o empreendedorismo do século XXI requer novas lentes analíticas. Mais do que criar negócios, o empreendedor moderno cria soluções sistêmicas para problemas complexos. Ele atua em rede, opera sob incerteza e integra valores éticos às decisões de inovação.

A integração entre tecnologia e sustentabilidade é, portanto, o novo paradigma de crescimento. Startups bem-sucedidas não apenas entregam produtos e serviços inovadores, mas também contribuem para o desenvolvimento sustentável, gerando

impactos positivos e duradouros.

O uso de ferramentas como o Diagnóstico de Maturidade Tecnológica (DMT) permite estruturar processos de inovação mais conscientes e previsíveis, oferecendo segurança técnica e estratégica ao longo da jornada empreendedora. A consolidação de distritos de inovação, por sua vez, amplia as condições sistêmicas para o florescimento de novos empreendimentos, fortalecendo o ecossistema nacional de ciência, tecnologia e inovação.

Em última análise, o futuro do empreendedorismo tecnológico dependerá da capacidade de unir inovação e responsabilidade, promovendo crescimento econômico inclusivo e sustentável. A era contemporânea demanda empreendedores que, mais do que visionários, sejam arquitetos de futuros possíveis — equilibrando tecnologia, ética e propósito.

REFERÊNCIAS

[1] BLANK, S.; DORF, B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero: K&S Ranch Press, 2020.

[2] BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. *Diário Oficial da União*, Brasília, 3 dez. 2004.

[3] BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre o estímulo ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. *Diário Oficial da União*, Brasília, 12 jan. 2016.

[4] BROWN, T. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

[5] CHESBROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

[6] CHRISTENSEN, C. M. The Innovator's Dilemma. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.

[7] DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997.

[8] FAPESP. Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE). São Paulo: FAPESP, 2023.

[9] HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneurship. 10ª ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

[10] MASON, C.; BROWN, R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship. OECD, 2014.

[11] MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). Evolução, Impacto e Potencial dos Parques Tecnológicos do Brasil. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt- br/centrais-de-conteudo/publicacoes-mcti/evolucao-impacto-e-potencial-dos-parques- tecnologicos-do-brasil/. Acesso em nov.2025

[12] MOORE, G. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. New York: HarperBusiness, 1991.

[13] OECD. Startup and Scale-Up Policies for Innovation and Growth. Paris: OECD Publishing,2023.

[14] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

[15] RIES, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011.

[16] SÃO PAULO (Estado). Distrito de Inovação de São Paulo. Governo do Estado de São Paulo, 2024.

[17] SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 50.504, de 6 de fevereiro de 2006.** Institui o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, São Paulo, 7 fev. 2006.

[18] SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Programa São Paulo Ambientes de Inovação (SPAI).** Disponível em: https://www.inovacaosp.sp.gov.br. Acesso em: nov. 2025.

Capítulo 8

Geração de modelo de negócios para startups utilizando a ferramenta Business Model Canvas

Raone Cato de Araújo
Francisco Santos Sabbadini
Jose Claudio de Lima Ferreira (in memoriam)

Resumo: Esse trabalho apresentou uma resposta à dificuldade de empreendedores de ao ter suas ideias, estruturá-las e coloca-las em prática através de uma metodologia de criação de modelos de negócio para empresas que estão em seu inicio – as *startups* – utilizando a ferramenta visual de modelagem criada por Alexander Osterwalder, o *Business Model Canvas*. Foram definidos seus componentes e características dentro da modelagem de negócios. Apresentadas também conceituações sobre empreendedorismo e inovação, no tocante ao ambiente de negócios, bem como as implicações da tecnologia neste mesmo contexto. Foram explicitadas as principais diferenças entre plano de negócios e modelo de negócio e suas particularidades ao se criar uma *startup*, e o processo de origem e concepção de ideias de negócios.

Palavras chave: Empreendedorismo, Inovação, *Startups*, Modelo de Negócio, Plano de Negócios, *Business Model Canvas*.

1. INTRODUÇÃO

A figura do empreendedor, apesar de ser um conceito ainda confuso, vem sendo um destaque cada vez mais citado nos dias de hoje. Segundo Baggio e Baggio (2014) empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada. Já para Schumpeter (1988), é um processo de ‘‘destruição criativa’’, por meio da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Dolabela (2010), por sua vez, afirma que “corresponde a um processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza”. Com cada vez mais frequência ouvimos falar ou lemos em alguma fonte, que surgem novas empresas no mercado denominadas startups, e que as mesmas vêm assumindo um papel de destaque tanto da questão financeira quanto na forma quanto são operacionalizadas. Dentre essas organizações podemos citar o Facebook, Uber, Airbnb e Nubank. Essas organizações, hoje de atuação global, passaram em seu processo de criação pelo estágio de startups.

> Uma startup é uma organização temporária, à procura de uma solução escalável, rentável e repetível de um modelo de negócio operando em ambientes de incerteza; não são versões simplificadas de companhias estabelecidas mas o produto final é um modelo de negócio viável; sem esquecer que cada startup é única, estas precisam ser geridas através de novas abordagens e não tradicionais técnicas de gestão e desenvolvimento de produto (Blank & Dorf, 2012).

Para se tornarem essas empresas de ponta e ditas diferenciais no mercado, um viés imprescindível nessas organizações é a inovação contínua em seus processos, produtos ou serviços.

A inovação hoje está presente na sociedade, em todas as áreas e segmentos. Muitos confundem inovação com novas ideias, belas concepções e teorias do que fazer ou como algo deveria ser. Normalmente a mudança em si, a construção do novo, não está associada. Inovação é mais do que a ideia, é ideia aplicada, executada. Os processos, os produtos, a sociedade, o mundo transformado, melhorado, recriado. “Inovador não é quem tem boas ideias, inovador é quem tem a capacidade de, com uma boa ideia nas mãos, transformar o mundo a seu redor, agregando valor, seja econômico, social, ou pessoal” (Audy, 2017). Inovar continuamente e cada vez mais otimizar seus modelos de negócio vêm sendo a maneira que as startups encontraram para se tornarem vivas e competitivas no mercado atual. Para que as organizações dentro desse contexto tenham longevidade, seus modelos de negócios precisam ser bem estruturados para que possam abranger de forma eficiente e eficaz os principais aspectos para o sucesso de uma organização. Modelos de negócios são histórias que explicam como as empresas trabalham. “Um bom modelo de negócio responde às velhas questões de Peter Drucker: Quem é o cliente? E qual o valor para o cliente?” Isso também responde às questões que todos os gestores devem fazer: “Como faremos dinheiro com este negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como devemos entregar valor aos clientes a um preço apropriado?” (Magretta, 2002).

> *Na criação de modelos de negócios, podemos citar uma das principais ferramentas estratégicas e visuais para essa criação: o Business Model Canvas. O Canvas é um modelo com nove componentes que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor e cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira* (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Segundo a definição do autor, consiste em um "modelo de negócios que descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor" (Osterwalder e Pigneur, 2010) e apresenta o desafio de "*ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, apesar de não simplificar as complexidades de como as empresas funcionam" (A*udy*, 2017)*.

Com o intuito de disseminar o conhecimento de uma metodologia de criação de modelos de negócio, fomentar a criação desses modelos a partir da ferramenta Business Model Canvas promovendo o aumento da cultura de empreendedorismo e inovação, esse trabalho foi criado em virtude da seguinte problemática de que muitos empreendedores não sabem como tirar suas ideias do campo da imaginação e coloca-las em funcionamento, pois muitas das vezes desconhecem métodos/ferramentas ou têm dificuldades de estrutura-las de forma sistêmica e coesa para implementá-las em um negócio.

As hipóteses as quais tenho como pretensão dessa investigação, é aumentar do número na criação de projetos inovadores e de novos modelos de negócios, assim como melhorar a eficiência na criação de valor para novos negócios.

Sobre a metodologia aplicada utilizei a bibliográfica, muito embora, quase todas as pesquisas impliquem estudos e trabalhos que envolvam o uso de uma bibliografia, "há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas" (Diehl & Tatin, 2004). Assim, é apropriado denominar uma pesquisa como bibliográfica quando os estudos, análises e procedimentos metodológicos estão predominantemente circunscritos à fonte bibliográfica, que foi o caso deste trabalho.

2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Frequentemente inovação e empreendedorismo são palavras que são usadas juntas, muitas vezes, como sinônimos ou como conceitos complementares. É improvável que se pense em empreendedorismo sem fazer alusão a inovação, pois muitos conceitos que guiam um, também estão contidos no outro. Porém é fundamental deixar esclarecido que o empreendedorismo trás em seu escopo a inovação, mais não significam a mesma coisa.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Como afirmado por Filho (2016), o país em que estamos ainda é retraído quando se fala em empreendedorismo. E se tratando de um assunto relativamente novo, muitos conceitos permeiam pelas obras que que circundam a academia. No século XVIII "O termo empreendedor era usado para descrever alguém que estava disposto a assumir riscos, comprando a um preço dado e vendendo a um preço incerto" (Fortino, 2014). Seguindo a linha cronológica da evolução do pensamento sobre o tema, uma empreendedora britânica chamada Anita Roddick discorre que "O empreendedorismo tem a ver com sobrevivência e nutre o pensamento criativo" (Fortino, 2014).

Dornelas (2001) diz que o termo é oriundo da tradução da palavra entrepreneurship, e sua utilização é para prover estudos referentes ao empreendedor em si, seu tipo (perfil), de onde se origina, em que tipo de atividades ele está envolvido e o universo ao qual pertence. Evoluindo a ideia, Dornelas (2005) nos mostra uma definição mais concisa do termo e afirma o mesmo tem sua origem na França, da palavra entrepeneur, e significa aquele que se predispõe ao risco para começar algo novo. Mesmo sendo diferentes, muitas características se mesclam ao tentarmos definir um único conceito para o termo

empreendedor. Schumpeter (1988) reforça a ideia de que se trata de um processo de ‘‘destruição criativa’’, em que a metodologia de produção atual ou os produtos em si, passam por um processo de desmantelamento para serem substituídos por outro novos.

Em meio a tantas definições e conceitos entendemos que empreender se trata de um processo árduo e trabalhoso, que em quase todas às vezes, os recursos são limitados e/ou nulos para que se possa criar algo de valor considerável. Como afirma Baggio e Baggio (2014) “empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”, e, se tratando de algo que é elucidado como uma trajetória difícil a se percorrer, cabe-nos a pergunta: Porque muitas pessoas a enfrentam? Filho (2016) fala que “empreender é difícil, rigoroso e exige bastante de nós, mais ao mesmo tempo é fascinante e emocionante”. A reposta para a questão se mostra pela presença de grandes empresas de sucesso com renome mundial que têm suas bases enraizadas nas atitudes empreendedora de seus fundadores. Dentre essas organizações podemos citar o Facebook, Uber, Google, Amazon e várias outra. Essas organizações, hoje de atuação global, em seu berço não passavam de sonhos, que para se tornarem reais, teriam que trilhar uma tortuosa e instável jornada para que gerassem resultado. Como explica Dolabela (2010), empreender é a capacidade de conseguir converter os sonhos em algo real e próspero. E se como ressalta Filho(2016) “empreender é hoje um jeito novo de pensar”, “[...] se quisermos ser algum dia um país próspero, com posições de destaque internacional com empresas como as já citadas, precisamos mudar nossa forma de pensar”.

Como apontado por Filho (2016), o empreendedor não se difere de quaisquer outras pessoas, “eles são apenas pessoas comuns, do dia a dia, que fazem coisas extraordinárias [...] seu papel é enfrentar o mundo”. Assim a figura do empreendedor vive se moldando em extrema constância afim de criar novos empreendimentos ou inovar os que já existem, resultando em um impacto social favorável (Cecconello, 2008).

A prática do empreendedorismo e a ideia de se criar novos negócios estão ligadas por um fator preponderante: a inovação. Como afirma Abreu (2016), a inovação é o elo vital que une as oportunidades à competência de execução das pessoas empreendedoras, modificando as realidades e maximizando nossa visão sobre o todo.

2.2. INOVAÇÃO

A inovação é imprescindível nos dias atuais, e sem ela as organizações custosamente serão longínquas e rentáveis, por isso, a inovação tem que ser latente em toda a estrutura da empresa,

> [...] não restringindo- se apenas ao resultado financeiro, mas [...] impregnada nas ações, opiniões e comportamentos dos colaboradores, na busca incessante por oferecer as melhores soluções a seus clientes (Filho, 2016).

Conceituando inovação, Drucker (1987) nos diz que: “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. O mesmo autor complementa futuramente que:

> [...] a mudança sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social (Drucker, 2002).

Em consonância com a definição já citada, Vianna (2012 et al.) diz que a inovação é entendida como um sistema de:

> [...] recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo para selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado em tempo recorde.

Já Davila (2007, et al.) nos aponta que a inovação são:

> Novas ideias que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais.

Em meio a essas definições, Filho (2016) evidencia que "a inovação não deve ter prazo, nem começo nem fim, como em um contrato, já que os elementos que a compõem nem sempre são sincrônicos, previsíveis ou programáveis". Com isso, nota-se que o constante aperfeiçoamento de práticas, processos, serviços e produtos passaram de um diferencial, para essencial em todo tipo negócio, mas mais latente no mundo do empreendedorismo. Para que os grandes negócios do universo da música e do cinema por exemplo, pudessem sobreviver, foi necessário uma elevada injeção de reinvenção e adaptação aos novos cenários, tanto em seus processos quanto em seus produtos (Fortino, 2014).

2.3. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS

Como esclarece Dornelas (2010), presenciando a elevação da velocidade da inovação, notamos que isso afeta diretamente no vínculo entre indivíduo e produtividade, fazendo com que se eleve a quantidade de oportunidades oriundas do nascimento de "novos mercados e novas tecnologias".

O estudo da inovação relacionada à criação de valor em modelos de negócios tem sido fortemente discutido por estudiosos da área. McGrath (2010 afirma que a "inovação em modelos de negócios demanda experimentação para detectar tendências e saber como transformá-las em oportunidades por meio de inovação". Já Osterwalder & Pigneur (2011) dizem que "inovação em modelos de negócios significa desafiar as ortodoxias para projetar modelos originais que atendam a clientes insatisfeitos, novos ou que nem haviam sido considerados". Ante o cenário altamente competitivo e globalizado em que estamos, um enorme desafio para as organizações, é a avaliação do mercado atuante quanto a sua viabilidade e rentabilidade futura. Ter a capacidade de anteceder o desmoronamento desse mercado junto com a pulverização da percepção de valor do cliente é uma competência preciosa. Filho (2016) diz que:

> [...] gestores inovadores enxergam longe e têm a coragem de questionar o obvio, o momento atual, a forma convencional e tradicional de ofertar benefícios aos clientes. A partir daí, eles inovam no modelo de negócio e criam um modo completamente diferente de atuar. Há todo um novo desenho estratégico, uma nova forma de criar valor [...]

Afirmando a ideia, Gava (2014) nos mostra que de acordo com:

> [...] uma pesquisa publicada no ano de 2005 pela Economist Intelligence Unit, mais de 50% dos executivos de grandes empresas acreditam que em um futuro próximo, a inovação do modelo de negócios se tornará consideravelmente mais importante do que a inovação em produtos e serviços.

Esses executivos que estão á frente de grandes corporações, hoje, já direcionam as mesmas para caminhos diferentes dos quais estão habituados, pois sabem que a dinamicidade e a volatilidade do mercado os obrigam a mudar caso queiram manter ou elevar seus resultados. Como Christensen (2005) nos afirma que nos últimos anos, houve um remanejamento de bilhões de dólares das grandes corporações, devido á inovação em seus modelos de negócios e aos mesmos terem redefinidos setores por completo.

Todavia a inovação em um modelo de negócio não nasce do zero, é preciso administração e acompanhamento como um processo em ciclos. Necessita de habilidade e perícia para suportar situações com incertezas e opiniões destoantes. “O surgimento de uma boa solução requer tempo, dedicação e uma equipe plenamente motivada” (Orofino, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Inovar continuamente e cada vez mais aperfeiçoar seus modelos de negócio vem sendo a saída que as startups encontraram para se tornarem vivas e competitivas no mercado atual. Para que as organizações dentro desse contexto tenham longevidade, seus modelos de negócios precisam ser bem estruturados para que possam abranger de forma eficiente e eficaz os principais aspectos para o sucesso de uma organização.

3. PLANO E MODELO DE NEGÓCIO

3.1. PLANOS DE NEGÓCIOS

Quando nos referimos a empreendedorismo ou a criação de um negócio, umas das primeiras coisas que nos vêm a mente é a figura dogmática do plano de negócios. Afinal, como afirma Dornelas (2005), o plano de negócios é a ferramenta utilizada para coordenar o conhecimento sobre o universo altamente competitivo, minimizando os riscos inerentes ás ações da empresa. Segundo o próprio Dornelas (2005):

> O plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua concepção é resultado de uma profunda reflexão sobre toda a concepção do que será o novo negócio ou o negócio que já existe, da sua lógica, da oportunidade do produto ou serviço, do seu efetivo valor para o cliente, da concorrência, fornecedores, experiência e lucratividade, sendo

> considerado tudo o que é essencial ao sucesso e a sobrevivência do negócio, bem como a viabilidade do modelo de negócios adotado.

Em relação a seus propósitos, Dornelas (2008, et al.) diz que ser de auxiliar os envolvidos a terem conhecimento sobre as oportunidades que estão almejando, sempre podendo testar a viabilidade se suas ideias. Essa maneira dinâmica de fazer o plano de negócios tem como intenção não só evitar que o empreendedor não se incline para uma oportunidade fraca, mais também possibilita a modificação de uma metodologia original em uma nova e melhor proposta de negócio.

De acordo com Dornelas (2005) em qualquer plano de negócios devemos focar os seguintes aspectos: "qual o seu negócio; o que você (realmente) vende e qual o seu mercado-alvo". Já para Bernardi (2006), a criação do plano de negócios deve passar por 5 etapas: "a ideia e a concepção do negócio; a coleta e preparação dos dados; a análise dos dados; montagem do plano e avaliação do plano". Independente da forma como será concebido, o mesmo precisa de constantes ajustes para se moldar ao mercado. Como afirma Dornelas (2005).

> [...] uma vez concebido, o plano de negócios deve ser constantemente revisto e aperfeiçoado, visto que o mercado está em constante mutação. A concorrência é modificada, o mercado é transformado e as pessoas mudam, portanto o plano de negócios deve ser uma ferramenta dinâmica, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Porém, a elaboração de um plano de negócios, afim de que ele sirva como uma ferramenta que norteie o empreendimento, pode ser custoso e muito longo e com isso prejudicar a implantação da visão do negócio. Conforme afirma Blank (2013):

> Um plano de negócios é, basicamente, um exercício de pesquisa feito em isolamento por um empreendedor. Milhares de horas de trabalho são investidas para deixar o produto pronto para ser lançado, com pouco ou nenhum subsídio de quem irá usá-lo. Somente depois de criado e lançado o produto é que o negócio recebe um feedback expressivo de clientes. E, não raro, depois de meses ou até anos de desenvolvimento, o empreendedor descobre (da pior maneira possível) que a clientela não precisa ou não deseja a maioria dos recursos do produto.

A opinião de Ries (2012), é que "o sucesso de um empreendimento consiste em validar suas suposições de negócio com clientes reais, com o mínimo de gasto e esforço possível" e Blank (2012) complementa que "nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com os clientes". Ou seja, por mais que "o plano de negócios seja a ferramenta de planejamento mais tradicional do empreendedor" (Abreu,2016), ao invés de escrever um minucioso plano de negócios, os empreendedores devem ir às ruas testar seu modelo de negócio. Pois hoje, estamos "frente a ferramentas e conceitos explorados mais recentemente no campo do empreendedorismo, tais como Design Thinking, Effectuation, Business Model Canvas ou Lean Startup" [...] (Abreu, 2016).

3.2. MODELOS DE NEGÓCIOS

A terminologia de modelo de negócios ficou em evidencia após a internet se popularizar nos anos 90 e, desde lá, recebe dedicação crescente, fazendo com que o termo se tornasse rotineiro no ambiente empresarial (Magretta, 2002). Conforme o pensamento estratégico foi evoluindo, tanto na teoria quanto na prática, executivos e administradores notaram que, a fim de nortear as empresas, apenas as definir as estratégias internas não os dariam um diferencial competitivo no mercado e através dessa conjuntura, aparecia o conceito do modelo de negócio que chegara para ser um fator maior à extensão estratégica (Rausch, 2012). Diante do exposto, Zott, Amit e Massa (2011), nos trazem que inovar na concepção de modelos de negócios se mostra como uma grande "vantagem competitiva, considerando que tais paradigmas podem contribuir para a criação de valor organizacional e são capazes de modificar a forma de se fazer negócios".

Nos referindo a modelos de negócios, e se tratando de um assunto recente no âmbito da administração, não existe uma definição unânime e consistente sobre o tema. Para Osterwalder (2004), "a dificuldade relativa à definição de modelo de negócios está no uso inadequado no meio empresarial e acadêmico do termo "modelo de negócios" no lugar de "modelagem de negócios".

> A ascensão do tema tem levado um número crescente de estudiosos radicados em disciplinas que vão desde sistemas de informação até economia a estudarem modelos de negócios, levantando questões associadas a processos de inovação, empreendedorismo, marketing e estratégia empresarial. Desse modo, cada definição aborda uma característica distinta, o que resulta em uma variedade de classificações e de elementos (Baden-Fuller; Morgan, 2010).

Para Magretta (2002), um modelo de negócio é uma observação da cadeia de valor que transpassa toda a empresa e evidencia quem é o cliente, bem como seu aspecto social e econômico, o que ele percebe como valor, a lógica que liga isso tudo e como é possível conseguir lucrar com a interligação desse sistema. Em outra definição temos as visões de Amit e Zott (2001) que relatam que modelo de negócios são o arranjo da estrutura dos componentes que fazem parte da organização, feita para identificar novas oportunidades de negócios. Valendo isso para qualquer tipo de empresa. Já Chesbrough e Rosenbloom (2002) dizem que "o termo modelo de negócio diz respeito a uma estrutura que realiza uma mediação entre potencial tecnológico e geração de resultados econômicos de uma empresa".

Teece (2010) traz sua definição mais próxima a ideia de Magretta (2002) onde ele explicita que o modelo de negócio se caracterizou como um mecanismo da "lógica dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente, afim de a empresa entregar esse valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado". O autor, ainda apresenta uma definição que mais se assemelha a ideologia de Osterwalder sobre o Canvas, onde diz que "o termo modelo de negócio define como uma organização cria e entrega valor aos seus diversos clientes e de que forma esse valor agregado é transformado em resultado econômico positivo".

Notamos que não existe uma concordância quanto a definição de modelo de negócio. "A falta de consenso a respeito do tema pode ser atribuída em parte ao interesse de uma

ampla gama de áreas de conhecimento, todas possuindo alguma ligação com o termo" (Shafer, Smith e Linder, 2005).

3.3. PLANO DE NEGÓCIOS X MODELO DE NEGÓCIOS

> Modelo de Negócio Canvas e o Plano de Negócios são considerados como ferramentas complementares ao processo empreendedor e/ou intra empreendedor e não de forma excludente como afirmam alguns seguidores do Canvas. Considerando que ambos podem existir isoladamente e, dependendo do projeto, satisfazer as necessidades de inovação para determinadas empresas (Ciki, 2015).

Em tempos de mudanças rápidas em nossa na sociedade e na economia, o ponto que deve ser observado é até onde um plano de negócio pode realmente antever o sucesso de um negócio. Podemos afirmar que um plano de negócios ainda é uma ferramenta muito útil para algumas situações, usada para alguns contextos empresariais mais robustos, particularmente em ambientes estáveis e com uma variedade de dados históricos, mas na concepção de uma startup, se dedicar a elaboração um plano de negócios sem antes validar hipóteses e encontrar o modelo de negócios ideal será uma enorme perda de tempo (Ries, 2012).

Dornelas (2013) afirma que: "Para se concluir um plano de negócios, o empreendedor pode levar semanas ou até meses. Porém, quando concluído, o resultado nem sempre é considerado uma foto real do que é ou será o negócio". Como também defende Ries (2012), "planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. Startups não têm nenhum dos dois". Se referindo à startups, após a comprovação das hipóteses e de se desenvolver um modelo de negócios repetível e escalável, é importante fazer o plano de negócios afim de propiciar a obtenção de recursos financeiros de terceiros como investidores e instituições financeiras.

Segundo Ries (2012), uma maneira de mensurar se uma startup está evoluindo ou não é através da aprendizagem validada. Reis (2012) descreve a aprendizagem validada como:

> Um método rigoroso para demonstrar o progresso quando uma pessoa está pisando no solo da extrema incerteza no qual as startups crescem. A aprendizagem validada é o processo de demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma startup. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognósticos de mercado ou o clássico planejamento empresarial. É o antídoto principal contra o problema fatal de alcançar o fracasso: executar com sucesso um plano que não leva a lugar nenhum.

"O plano de negócios é visto como ferramenta de gestão detalhada para viabilidade econômica e financeira de novos projetos e, consequentemente, importante para o financiamento de novas ideias" (Ciki, 2015). Porém existem hoje ferramentas que incitam e auxiliam no processo de inovação.

Uma alternativa ao tradicional plano de negócios é o Business Model Canvas, Geração de Modelo de Negócios, ou apenas Canvas desenvolvido por Alexander Osterwalder e mais 200 consultores durante sua tese de doutorado. Embasado nas premissas do Balanced Scorecard, Osterwalder (2004) propôs uma ontologia para modelos de negócios, mais tarde ampliada e posteriormente aperfeiçoada e transformada em uma ferramenta gráfica por Osterwalder e Pigneur (2010) denominada Business Model Canvas.

> O Modelo de Negócios Canvas é uma metodologia que utiliza o Design Thinking para descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor para os clientes, estimulando a inovação, possibilitando a prototipagem e o teste de novas ideias de forma dinâmica (Ciki, 2015).

O quadro correlaciona algumas características das variáveis entre o modelo de negócios Canvas com o tradicional Plano de Negócios.

Tabela 1. Comparativo Canvas x Plano de Negócios

Variáveis	Canvas	Plano de Negócio
Instrumento	Ferramenta versátil e dinâmica	Documento formal e pormenorizado
Facilidade	Fácil e rápido de fazer	Pode levar semanas ou meses
Volume	Única folha de papel	Dezenas de páginas
Objetivo	Busca por um modelo de negócio	Modelo de negócio estabelecido
Foco	Foco na organização e no ambiente	Foco na implementação e nos resultados
Finalidade	Almeja a sustentabilidade do negócio	Análise da viabilidade financeira
Método	Testar hipóteses	Levantar dados históricos
Utilidade	Pode ser superficial	Facilita a captação de recursos financeiros

Fonte: Adaptado de Nardes (2014).

Visto que as startups precisam encontrar um modelo de negócio ideal em meio as ligações regulares com o mercado, um método dinâmico e mutável que possa validar hipóteses mais facilmente se moldaria com mais êxito ás suas necessidades. O Modelo de negócios Canvas permite que as startups encontrem mais rapidamente um modelo que seja sustentável e escalável, fazendo assim, com que se torne uma ferramenta adequada para esse modelo de empresa.

4. *STARTUPS*

Hoje em dia muito se fala em um novo modelo de empresas diferenciado das empresas tradicionais que vem tomando conta do cenário mundial devido sua enorme notoriedade, principalmente, no que se refere a modelos de negócio completamente inovadores e com um desempenho financeiro muito positivo, as ditas startups.

Ries (2012) ressalta que a diferença mais pulsante de uma empresa tradicional para uma startup, se dá ao fato que nas startups existe uma continua evolução no modelo de negócio que é embasado no feedback dos clientes. Esse feedback ocorre conforme acontece a interação dos clientes com os produtos, e os mesmos podem ser "tanto qualitativo (por exemplo, o que gostam ou não) como quantitativo (por exemplo, quantas pessoas utilizam

o produto e consideram que ele tem valor)". O autor ainda afirma que uma startup tem a característica de um "catalisador, que transforma ideias em produtos" ou serviços. Alberone, Carvalho e Kicorve (2012) complementam:

> Uma das principais diferenças de startups e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa. Enquanto nas empresas tradicionais aconselha-se a fazer um plano de negócios minucioso, ver a viabilidade e depois colocar em execução o plano, nas startups, basicamente é definido como tentativa e erro, ou seja tem-se hipótese e o empreendedor vai a campo ver se essa hipótese tem mercado.

4.1. DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE STARTUPS

Nos últimos tempos o termo startup se popularizou e tem resultado em um aumento no numero de empresas que usam essa nomenclatura, bem como o aumento do mercado ao seu redor. Citamos assim como exemplo aceleradoras, consultorias especializadas e investidores. Todavia, uma startups não é uma variante enxuta de uma grande empresa. Para Blank e Dorf (2012), é "uma organização temporária que está em busca de um modelo de negócios sustentável".

Podemos definir uma startup como "uma empresa criada com o objetivo de gerar grande impacto social ou econômico através de um processo inovador intenso, independentemente de seu tamanho ou desempenho de mercado", (Abreu,2016) e "é desenhada para criar uma solução para um problema de um conjunto de pessoas" (Torres, 2012). Já para Blank (2012), uma startup é: "uma organização formada para procurar um modelo de negócios que seja repetível e escalável", dito que essas características são atribuídas a negócios que tem um crescimento veloz em suas receitas e mantém seus custos enxutos.

Em vista da conceituação dos autores, podemos entender que startups são empresas onde os indivíduos empreendem em um ambiente com poucas variáveis conhecidas buscando inovar e melhorar seus modelos de negócios, os tornando repetíveis e escaláveis ao máximo para permanecer no mercado de forma competitiva, buscando constantemente o retorno dos clientes para ser mais assertivos em suas decisões.

4.2. O VIÉS TECNOLÓGICO DAS STARTUPS

A internet revolucionou a forma como as organizações operam. Ao final dos anos 90 houve mudanças que mexeram com as estruturas e modificaram a rotina das pessoas no que cerne a produtos novos e novas tecnologias, como o computador, mobilidade do telefone e adicionadas á disputa governamental mundial em busca do crescimento de um ecossistema conciliável aos diversos tipos de negócios, ajudaram para que o empreendedorismo alavancasse uma grande mudança no globo (Pezzoni, 2013). Esse período foi dito como "uma nova era para os negócios". O desponte do "comercio eletrônico lançaram os fundamentos de um cenário de negócios que viria a ser dominado pela inovação. Desde as startups tecnológicas de garagem como Apple e Google à web sites e aplicativos móveis" [...], o viés tecnológico se tornara vital para as organizações (Fortino, 2014). Kidder (2012) também informa que:

> o termo startup ficou popular no período do boom da internet, sendo usado na época como uma maneira de descrever o fenômeno das novas empresas baseadas em tecnologia que surgiam a partir do investimento de capital de risco. Porém, hoje o termo extrapola este setor e é aplicável a qualquer iniciativa de novo negócio baseado em uma ideia original que tenha características como: rápido crescimento, perfil de risco/recompensa, escalabilidade e busquem liderança de mercado.

A tecnologia está periodicamente alterando e formando o ambiente de negócios, o que faz com que as previsões sejam incertas e dificultosas. Conforme Rausch (2012) cita, o avanço da tecnologia, escorado na passagem e mutação do conhecimento implícito, cria oportunidades para modelos organizacionais sinérgicos entre empresas, fornecedores e clientes. Dito isso, a empresa que têm, em sua estrutura, modelos de negócios diferenciados que permitam criar um valor superior aos concorrentes, dispõem de uma elevada vantagem competitiva. Também é essencial ressaltar que preliminarmente a expressão startup quase sempre era ligada a negócios moldados por meio da internet, todavia, os aprimoramentos contínuos de tecnologias de comunicação e de informação propiciaram a criação de redes organizacionais, o que trouxe consequências proveitosas para todos os stakeholders, favorecendo assim, a criação de novas formas de se agregar valor e, aumentando o conceito de modelo de negócio por mais além das fronteiras da web. A maximização do termo faz com que a construção de valor esteja em sinergia com os objetivos estratégicos da empresa (Orofino, 2011; Osterwalder, 2004).

Em 2013, foi evidenciado um rápido crescimento de Startups no Brasil e, frente a isso, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação lançou o Programa Start-Up Brasil que tem como meta “apoiar as empresas nascentes de base tecnológica e sua ligação a aceleradoras. Agregando o conjunto de atores e instituições e seus respectivos programas e ações” (MCTI, 2018).

“Nenhuma aceleradora brasileira exige o Plano de Negócio durante sua seleção. Cerca de 26% das aceleradoras brasileiras exigem o Business Model Canvas durante sua seleção” e para a maioria delas, os pontos chave mais importantes do Business Model Canvas são o a proposta de valor, o segmento de clientes e a fonte de receitas (Abreu,2016).

4.3. AS *STARTUPS* E SEUS DESAFIOS

De acordo com o estudo ‘Sobrevivência das empresas no Brasil’ (SEBRAE, 2013), muitas empresas fracassam já nos primeiros anos de vida. Saber administrar esses novos negócios é um grande desafio. Dornelas (2005) ressalta que administrar e empreender são tarefas que, por mais que sejam semelhantes por possuírem características que se mesclam, como condições de demanda, restrições e alternativas, precisam ser entendidas cada uma em sua singularidade. A relação entre empreendedor e administrador em novos modelos de negócio pode ser definida como:

> [...] empreender é administrar. Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um tipo de gestão, especificamente construída para seu contexto de extrema incerteza. [...] acredito que “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro (Ries, 2012).

Segundo Ries (2012) muitos empreendedores adotam o lema “just do it”, simplesmente faça, e não usam as prerrogativas que a administração indica. Grande parte desses empreendedores possuem uma visão distorcida das startups ao concluir que devido esses modelos de negócio estarem em um ambiente inovador, disruptivo e caótico, não precisem ser geridos. Dito isso, o empreendedor deve fazer com que a empresa forneça um valor maior aos clientes ou crie valor comparável a um menor custo, ou ambos. Desse modo, a estratégia é difundida em atividades praticadas em todo o negócio, resultando em um grupo de tarefas internas sólidas, ligadas ao posicionamento externo da empresa, criando assim, “uma posição exclusiva e de valor” (Porter, 1996).

Existem alguns motivos para que se conceba um modelo de negócio. Nas startups podemos citar, por exemplo, o desejo de atender um mercado que já existe porém que não está sendo satisfeito de modo correto. Poder aprimorar ou modificar um mercado que já esteja desenvolvido por intermédio de um novo e mais consistente modelo de negócio. Ou até, poder criar um mercado completamente novo (Orofino, 2011; Osterwalder e Pigneur, 2010). Blank (2012) defende que qualquer ideia e oportunidades que não foram veementemente testadas, são apenas hipóteses, o que eleva consideravelmente as chances de fracasso de novos negócios. Uma das ferramentas que pode substanciar isso é o modelo negócio (Orofino, 2011). Sendo que hoje seu método de desenvolvimento e atualização é notado como diferencial organizacional. Segundo (Nardes, 2014),

> “ainda tem-se a ideia de que um plano de negócios, que envolve uma estratégia bem desenvolvida e ampla pesquisa de mercado, pode predizer o sucesso de um empreendimento. Mas vive-se uma época marcada pela inconstância: globalização, crises econômicas, revoluções tecnológicas, dentre outros fatores, tornam o ambiente empresarial cada vez mais complexo. No caso das startups, a realidade é ainda pior, pois são instituições criadas em um cenário onde a incerteza é muito maior. É preciso uma nova abordagem que consiga lidar com o dinamismo e incerteza presentes nesse tipo de empresa”.

Ries (2012) afirma que “dispomos de um conjunto comprovado de técnicas para administrar grandes empresas [...] No entanto, quando se trata de startups e inovação, ainda estamos atirando no escuro.” Então qual seria a melhor forma de se criar ou gerenciar um novo negócio? Dornelas (2012) nos mostra um arcabouço por etapas de empreendedorismo onde o mecanismo de criação de novos negócios é feito em cinco fases que são: “ideia, oportunidade, plano de negócio, quantificar e obter recursos e gerenciar o negócio” conforme exposto na figura:

Figura 1. Fases do planejamento do negócio

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012).

Como já vimos, um plano de negócios é um documento extenso e elaborado com vieses que demandam tempo para serem observados e mensurados de maneira correta. Contudo, uma startup não deve ser direcionada por um plano detalhado, escrito minuciosamente, pois esses negócios estão inseridos em um ambiente mais dinâmico e incerto do que as organizações tradicionais, precisando assim, de metodologias que se moldem de maneira mais assertiva às suas necessidades Nardes (2014). No passo 3 do modelo de Dornelas notamos um problema: empreender sob a ótica de um plano de negócios. Uma vez que já evidenciamos que "uma startup, é envolta em um cenário em que imperam as dúvidas, deve-se aprender o mais rápido possível quais componentes da estratégia efetivamente funcionam e quais são suposições absurdas". Deste modo, a startup conseguirá materializar sua visão e criar um negócio sustentável e rentável (Ries, 2012).

Ries (2012) ressalta que o processo de aprendizado é um fator primordial quando nos referimos ás startups. Ele ilustra que:

> A aprendizagem validada é o processo de demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma startup. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognósticos de mercado ou o clássico planejamento empresarial (Ries, 2012).

Outro problema, não é que a maioria dos empreendedores não se direcionem por "princípios estratégicos sólidos", mas sim que se baseiam em fatos errôneos. Infelizmente, a maior parte desses erros não podem ser detectados em uma pauta em branco, pois eles necessitam de conexões sutis entre os clientes e os produtos (Blank & Dorf, 2012). Não se pode obter fatos de dentro de um escritório, afirma Ries (2012). Ou seja, se faz necessário ir à campo para identificar seus possíveis clientes, buscar compreendê-los melhor e ajustar a solução criada às necessidades verídicas desses clientes, sob a comprovação dessas hipóteses (Ries, 2012).

Segundo Ries (2012), no mundo das startups, existem duas suposições que são as mais relevantes e precisam ser verificadas com prioridade: "A hipótese de valor e a hipótese de crescimento. A hipótese de valor é aquela que pressupõe que um problema existe e que a solução da empresa será valorizada pelos clientes" (Ries, 2012). "Já a hipótese de

crescimento é aquela que define de que maneira os clientes descobrirão o produto, ou seja, como a startup vai crescer" (Ries, 2012). A confirmação dessas hipóteses permitirá que a startup tenha um modelo de negócio escalável, ou seja, o modelo de negócio inteiro dependerá dessa validação. Se a startup confirmar suas hipóteses e verificar a evolução no seu modelo de negócios, permite-se que ela mantenha-se na estratégia original de seu modelo. Mas, se as hipóteses não forem confirmadas, principalmente as ditas mais importantes para o sucesso e escalabilidade do modelo, a mesma deverá pivotar. Em definição, "o pivô consiste em promover uma mudança radical na estratégia adotada, reestruturando completamente o modelo de negócio que a empresa havia formulado" (Ries, 2012). Geralmente, tal fato ocorre quando os empreendedores vão ás ruas e, após obter o feedback dos clientes, notam que algum componente do seu modelo não está de acordo com a resposta obtida. Nesse contexto, deverá ser feita uma reestruturação radical em sua estratégia (pivotar) e encontrar uma maneira diferente de se atingir a visão da empresa (Ries, 2012).

Blank & Dorf (2012) ditam que falhas irão acontecer, pois são ditas normais em processos de criação de uma startup. Errar em hipóteses fundamentais acerca do modelo de negócios como: "quem são os clientes, que problemas são necessários resolver, quais recursos resolveriam os problemas, quanto os clientes pagariam" acontece com frequência. A solução para isso está poder pivotar e utilizar, para isso, uma ferramenta dinâmica, que permita que isso aconteça, sendo baseada no aprendizado obtido por meio do feedback dos clientes. "O Canvas é a ferramenta mais adequada quando utilizado na criação de startups" (Nardes, 2014).

5. *BUSINESS MODEL CANVAS*

Em 2010, ao publicar a obra Business Model Generation, Alexander Osterwalder promoveu uma reunião de elementos estruturados de termos e conceitos, com organização visual, que se tornara a "ferramenta principal para organizar e descrever hipóteses de uma startup". (Blank & Dorf, 2012).

Fundamentado em conceitos de Design Thinking, segundo seus idealizadores, essa metodologia permite a criação e modificação de paradigmas de um empreendimento por intermédio de uma ferramenta visual, de linguagem descomplicada, que facilita intercâmbio de experiências com outras pessoas envolvidas no mesmo processo.

> [...] esse instrumento vem desfrutando de prestígio crescente devido a sua relativa simplicidade, que permite relacionar informações de modo sistemático, integrado e rápido, facilitando a compreensão acerca do que se está discutindo, ao mesmo tempo em que não elimina as particularidades e complexidades que um evento dessa classe exige (Gava, 2014).

Como principal instrumento de geração de modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem a utilização do Business Model Canvas. Osterwalder e Pigneur (2010) formataram a ferramenta Business Model Canvas, contendo nove aspectos que permeiam o tripé conceitual da definição de modelo de negócios: "criação de valor (parcerias-chave, atividades- chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e

relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas).” Em sua obra posterior, o autor da mais robustez ao conceito citado e reitera:

> Acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A intenção com essa abordagem seria de testar o quanto antes, por meio do feedback do clientes, a ideia de um produto ou serviço e ir moldando a solução conforme esse retorno.

De acordo com Dornelas (2013), a confecção do Canvas se faz de maneira prática, onde “é possível reunir a equipe de empreendedores, discutir os principais componentes do modelo de negócios, testar as hipóteses e, paulatinamente, ir evoluindo o conceito do negócio, produzindo outras novas versões do Canvas”. [...] “a representação gráfica é ainda o melhor meio de comunicação de informações, possibilitando o alcance de uma visão em profundidade do que está se tentando indicar” (Gava,2014).

5.1. CONCEBENDO AS IDEIAS – IDEAÇÃO

“A ideação possui duas fases principais: geração de ideias, onde a quantidade é o que importa, e a síntese, na qual as ideias são discutidas, combinadas e reduzidas a um pequeno número de opções viáveis” (Osterwalder & Pigneur, 2011). “O processo de ideação pode tomar diversas formas. Aqui desenhamos um método geral para produzir opções inovadoras de Modelos de Negócios” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

> 1. Composição de equipe - pergunta-chave: nossa equipe é diversificada o suficiente para gerar ideias novas? 2. Imersão pergunta-chave: quais elementos devemos estudar antes de gerar ideias? 3. Expansão da pergunta-chave: que inovações podemos imaginar para cada componente do modelo de negócios? 4. Critério de seleção - pergunta-chave: que critérios são mais importantes para priorizar nossas ideias? 5. "Prototipando" - pergunta-chave: como seria o modelo de negócios completo de cada ideia?

“Um desafio que enfrentando ao tentar criar novas opções de Modelos de Negócios é ignorar o status quo e colocar de lado preocupações com questões operacionais, de modo a podermos gerar ideias realmente novas” (Osterwalder & Pigneur, 2011). O Canvas, segundo Osterwalder & Pigneur (2011), é embasado sobre três aspectos: Pensamento visual, visão sistêmica e co-criação. Dito isso, em seu processo de criação, Fritscher e Pigneur (2010) pontuam que:

> “[...] não existe uma sequência lógica que deve ser seguida para criar o Modelo de Negócios por meio do Canvas. Um elemento pode ser adicionado, ter sua posição alterada e pode ser removido do quadro. O importante é a discussão gerada e os elementos identificados através dessa mesma discussão. Portanto são propostas algumas técnicas que podem ajudar na estruturação das ideias, sem a imposição de

> formalidades desnecessárias e que acabam limitando o processo criativo."

Segundo Fritscher e Pigneur (2010) podemos utilizar algumas técnicas para criar o Canvas, estão entre elas o brainstorming e o pensamento visual.

5.1.1. *BRAINSTORMING*

A primeira ferramenta para produção de novas ideias que se tem notícias foi estruturada por Platão e Aristóteles no séc. IV – a.C. e, na década de 40 do século XX, a busca renasceu com o brainstorming, criado por Alex Osborn (Osborn, 1975). Alex Osborn (1975) diz ser uma técnica utilizada por um grupo de indivíduos, que comtempla os seguintes aspectos: Não se pode haver nenhum tipo de crítica; uma mais quantidade de ideias é benéfica devido a possibilidade de se extrair algo de qualidade de um grupo amostral maior; a quantidade de pessoas envolvidas deverá ser no mínimo 4 pessoas afim de se gerar o mínimo de distinções conceituais necessárias para uma proveitosa ideação; todas as ideias geradas deverão ser registradas de alguma forma; os materiais utilizados podem variar entre flipcharts, quadro branco, painéis ou post-its; os ambientes podem ser os mais variados possíveis desde que sejam ambientes tranquilos que não haja interferências externas que prejudiquem a concentração dos integrantes do grupo; o tempo é indeterminado, ficando limitado á quantidade de ideais geradas.

"Esse processo ocorre quando uma equipe de especialistas é convocada para participar de uma série de etapas ou eventos para gerar ideias ou solução para um bem ou um serviço" (Orofino, 2011). Segundo Orofino (2011), se trata de uma técnica que se utiliza para que seja gerada um grande volume de opiniões e ideias sobre um assunto que é comum a todos os participantes do processo. Em uma definição mais ampla, Orofino (2011) diz ser:

> [...] uma técnica simples que permite auxiliar um grupo de pessoas a gerar novas ideias, em um ambiente aberto e não crítico, onde cada sugestão tem igual valor e peso, devendo ser consideradas como válidas. Esse tipo de atividade pode ser organizado de forma ágil e com pouca exigência de recursos.

"O brainstorming pode ser utilizadas para identificar ligações entre elementos e verificar a falta de algum elemento específico" e, por ser uma ferramenta extremamente dinâmica, o tempo todo ocorrem modificações no modelo. "Poderão ocorrer casos de um elemento ser refinado e tornar-se um novo elemento de um bloco do Canvas" (Fritscher & Pigneur, 2010).

5.1.2. PENSAMENTO VISUAL

O meio social atual é dependente da cultura visual, da comunicação visual e do uso de aparatos visuais. O visual se mostrou uma ferramenta eficaz na transmissão de informações, que favorece o mundo dos negócios e a sociedade em geral. Alguns indivíduos são fortemente inspirados visualmente, pois uma simples imagem pode se comunicar muito mais do que uma palavra (Fritscher; Pigneur, 2010).

“Pensamento visual é a estruturação de ideias através de expressões gráficas, como imagens desenhos e gráficos” (Brown, 2010). O autor pontua também que a ideia se tornou muito utilizada no meio corporativo pois não necessita que os envolvidos tenham pericia em desenho, apenas precisam ter a “capacidade de conceber a imagem mental da ideia”.

Por "pensamento visual'', entendemos ser a utilização de ferramentas visuais como figuras, rascunhos, diagramas e post-its para elaborar e discutir alguns significados. “Um Modelo de Negócios é mesmo um sistema onde um elemento influencia outro; ele só faz sentido como um todo e a técnica visual dá "vida" ao Modelo de Negócios e facilita a cooperação” (Osterwalder & Pigneur, 2011). O autor ainda complementa que “o pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato concreto, iluminando as relações entre os elementos e simplificando o que era complexo”.

> Em geral, se você visa aprimorar um Modelo de Negócios existente, descrevê-lo visualmente revela as lacunas lógicas e facilita a discussão. Da mesma forma, se você projeta um Modelo de Negócio completamente novo, desenhá-lo permitirá que você discuta diferentes opções facilmente, adicionando, removendo e movendo as imagens (Osterwalder & Pigneur, 2011).

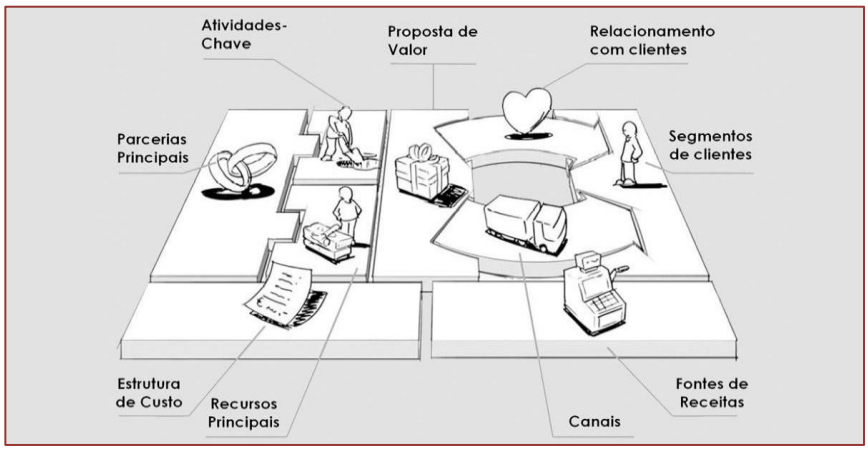
Por mais que ferramentas visuais como o Canvas tenha suas raízes na ideologia de produção da Toyota, sua utilização se fez mais popular no ecossistema de inovação devido o empenho de Osterwalder e Pigneur ao lançarem o Business Model Canvas, que teve como meta fazer com que a inovação, o empreendedorismo e a estratégia se tornasse “mais simples, prática e visual” nas organizações (Cruz, 2017).

Grande parte dos métodos e técnicas são fáceis e não demandam nada além de força de vontade de quem as utiliza, já outras precisam de habilidades em comunicação e experiência em liderança de equipes (Orofino, 2011). Outrora, evidencia-se que “[...] essa técnica pressupõe que sejam elaborados esboços de um objeto que represente um elemento que será adicionado ao Canvas” (Orofino, 2011). Na construção do Canvas, essa técnica nos ajuda termos uma visão do todo, “auxiliando na tomada de decisão, além de ser um instrumento que facilita a participação do grupo durante o processo” (Orofino, 2011).

5.2. O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Osterwalder e Pigneur (2010) propõem o Business Model Canvas, que de uma maneira visual, correlacionam e conectam os 9 blocos do quadro e, usando técnicas do designer thinking, originou em uma representação gráfica mostrada na figura.

Figura 2. Quadro Business Model Canvas



Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

No quadro Canvas, pode se verificar como cada bloco contribui, sob sua função, ajuda na forma como a empresa cria, captura e entrega valor. Com essa metodologia, podemos notar a maneira como cada um dos blocos, por intermédio de técnicas de ideação e pelo conhecimento dos componentes do mesmo, possibilita as formas possíveis de se criar um determinado modelo de negocio, bem como seus respectivos elementos (Orofino, 2011; Osterwalder; Pigneur, 2010).

5.3. OS 9 COMPONENTES DO QUADRO

"O componente Segmentos de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir" (Osterwalder & Pigneur, 2011). Existem variados tipos de clientes, que para a concepção do modelo, precisam ser identificados e agrupados de maneira a focar os esforços nesse publico. Essa segmentação pode ser caracterizada, por exemplo, por segmentos de mercado de massa ou em nicho de mercado. O importante é entender o cliente alvo, saber suas reais necessidades e comportamentos para atendê-los de maneira efetiva (Osterwalder & Pigneur, 2011). "Para quem a empresa está criando valor? Quem são os consumidores mais importantes? O produto é voltado para um mercado de massa ou um mercado de nicho? São perguntas quem devem ser respondidas ao se analisar esse componente do modelo de negócio" (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A proposta de valor é o real motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ao invés da outra, ou seja, é o coração do negócio. Segundo Blank e Dorf (2012), ela evidencia os produtos e serviços que criam valor para segmento de clientes definidos no campo anterior. A mesma deve satisfazer um desejo ou resolver um problema e a forma como isso será posto em prática é a questão que permeia todo o negócio. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Perguntas do tipo - Que valor é entregue ao cliente hoje? Que problemas ou necessidades dos clientes estamos ajudando a solucionar? O que esse cliente percebe o prioriza como valor? Norteiam o preenchimento deste campo.

Os canais são a forma como serão entregue a proposta de valor para os clientes, ou seja, são os mecanismos que permitiram que o cliente tenha contato com sua proposta de valor,

podendo eles ser de comunicação, distribuição ou venda e também classificados como diretos (força de vendas) ou indiretos (loja de parceiros) (Osterwalder & Pigneur, 2011). Indagações que podem ajudar seu entendimento são: Como os clientes querem receber nosso produto? Como eles são atendidos hoje? Quais canais tem a melhor relação custo-benefício?

Na parte de relacionamento com o cliente, a principal resposta a se obter é como será feita a captação, retenção e ampliação da clientela. Nesse bloco, se apresenta como a empresa interage com o cliente de uma maneira mais próxima e sensível a fim de atendê-los de um modo mais assertivo quanto a seus anseios. Essa atenção ao cliente vai de serviços automatizados ate o atendimento pessoal personalizado. Essa escolha dependerá do tipo de mercado que irá ser atingindo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A fonte de receita mostra como o modelo gerará receita para o negócio. Se for por venda do produto, aluguel, taxa de assinatura, anúncios etc. Entender como os clientes pagam por um produto ou serviço hoje, se eles estão satisfeitos como são cobrados e como eles preferem que esse mecanismo funcione, ajudam a entender melhor e preencher este campo do quadro. Vale lembrar que cada segmento de cliente elencado no modelo, poderá ter uma fonte de receita diferente e se esse mesmos segmentos estão dispostos a pagar pelo valor que o modelo propõe (Osterwalder & Pigneur, 2011).

O bloco de recursos principais apresenta quais os principais recursos necessários para que no modelo se permita a entrega da proposta de valor, ou seja, o que de fato precisaremos para gerar o que foi proposto. Esses recursos, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), podem ser divididos em físicos, financeiros, intelectuais e humanos e ser provenientes de posse, aluguéis ou parceiros. É válido observar quais recursos principais serão necessários nos blocos canal de distribuição, relacionamento com o cliente e fluxo de receitas.

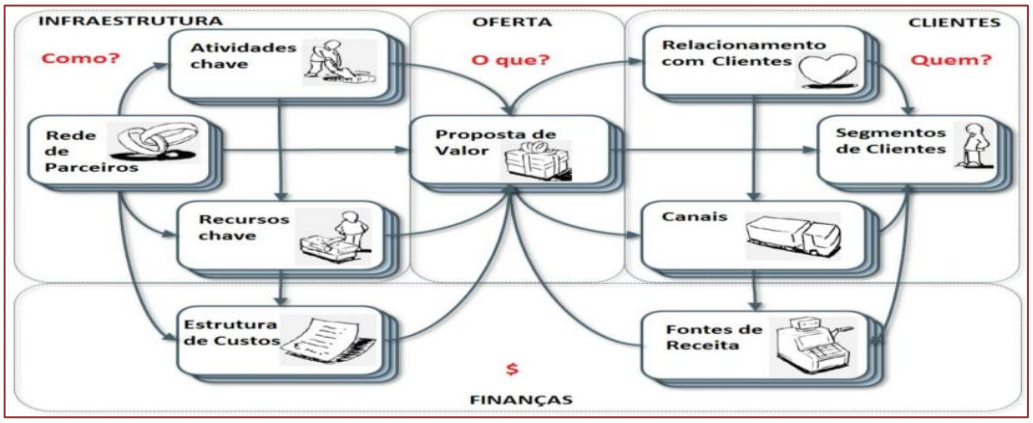
As atividades chave são a atividades essenciais para que o modelo funcione corretamente e para mecanizar o modelo de acordo com os recursos, canais, relacionamento e fontes de receita para que seja entregue a proposta de valor ao cliente. Osterwalder e Pigneur (2011) as caracterizam em produção, resolução de problemas e plataforma. A empresa precisa realizar essas atividades internamente ou com a ajuda de parceiros.

As parcerias chave é o bloco do modelo que tem como função a otimização do desempenho do negócio. São fornecedores, clientes, concorrente que estrategicamente se tronam parceiros para que o negócio funcione, sendo que, todos os envolvidos se beneficiam do acordo. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) existem as "[...] (1) Alianças estratégicas entre não competidores; (2) Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes; (3) Joint ventures para desenvolver novos negócios; (4) Relação comprador fornecedor para garantir suprimentos confiáveis".

A estrutura de custos preconiza quais são (qualitativamente) os custos mais importantes para o funcionamento do modelo. Criar e entregar valor ao cliente, manter o relacionamento e ainda gerar receita onera em custos e precisa ser mapeados. Os mesmos são categorizados por Osterwalder e Pigneur (2011) em custos fixos, variáveis, economia de escala e economia de escopo. Essa definição dependerá do tipo de modelo de negócio escolhido pela organização.

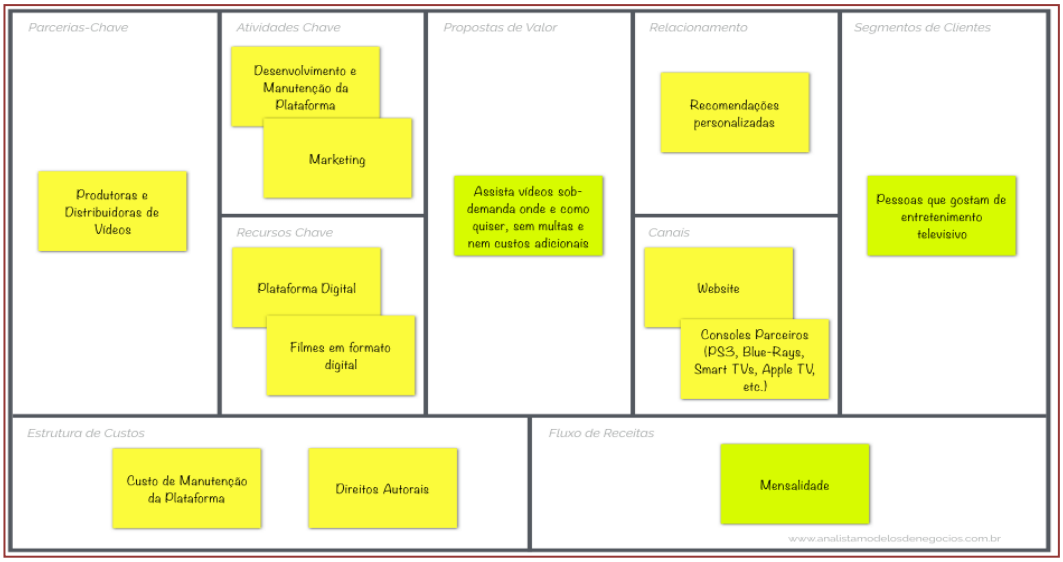
O quadro 3 a seguir ilustra visualmente o fluxo de interação entre os blocos e o quadro 4 nos trás um exemplo estruturado de uma empresa destaque no mercado.

Figura 3. Interação visual entre os componentes do quadro Canvas



Fonte: (Business, 2017).

Figura 4. Modelo de Negócios da empresa Netflix



Fonte: (Pereira, 2016).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o referido trabalho, pode-se concluir que por mais que os empreendedores tenham insights com ideias completamente inovadoras e com um enorme potencial de crescimento, se não souberem como materializar essas ideias, nuca conseguirão o sucesso que desejam. Ter o conhecimento e domínio de uma ferramenta que auxilie e oriente esse processo de ideação, estruturação e construção de um modelo de negocio que seja exequível, escalável, repetível e rentável faz toda a diferença na hora de conceber um novo negocio. Foi verificado que diante dessa problemática, a ferramenta visual idealizada por Alexander Osterwalder, o Business Model Canvas, se encaixa perfeitamente como solução para essa carência que alguns dos empreendedores têm quanto a competências e habilidades não momento da concepção do modelo. Observou-se também que o viés

tecnológico e a inovação constante dos modelos estão diretamente ligados as startups que hoje almejam se destacar como diferenciais competitivos no mercado.

O trabalho cumpre seu objetivo ao ajudar empreendedores a tirar suas ideias do campo da imaginação a fim de montar suas startups para criar e entregar valor, de uma maneira inovadora e eficaz por meio de um modelo de negócios escalável e rentável.

Como proposta e intenção de trabalhos futuros embasados em conceitos trabalhados nesta obra, afim de complementar o conhecimento sobre o referido tema, proponho o estudo mais detalhado dos processos de inovação dentro das startups bem como as etapas cadencias de inovação.

REFERÊNCIAS

[1] ABREU, P. R. M., et al. O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital. FGV, 2016.

[2] ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. Sua ideia ainda não vale nada – O guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro, 2012.

[3] AMIT, R; ZOTT, C. Value creation in E-business. Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. Jun/Jul, 2001.

[4] AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. Faculdade de Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017

[5] BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. Long Range Planning. Elsevier Ltd, 2010

[6] BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 2014.

[7] BERNARDI, L. A. MANUAL DE PLANO DE NEGÓCIOS: Fundamentos, Processos e Estruturação. São Paulo: Atlas, 2006.

[8] BLANK, S. Entrepreneurship for the 21st Century. Business Models and Customer Development. Endeavor Brasil. 2012

[9] BLANK, S. Por que o movimento lean startup muda tudo. Harvard Business Review.br. São Paulo, 2013.

[10] BLANK, S; DORF, B.. Startup: Manual do empreendedor. O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Alta Books, 2012.

[11] BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo canvas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2014.

[12] BORTOLOTI, K. F. Metodologia da Pesquisa. Rio de janeiro, Seses, 2015.

[13] BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro Elsevier, 2010.

[14] BUSINESS M. C. (Modelo de Negócio Canvas) disponível em: www.allplak.com.br/business-model-canvas-modelo-de-negocio-canvas/ acesso em 26/10/2018

[15] CECCONELLO, A. R. A construção do plano de negócio: percurso metodológico. São Paulo: Saraiva, 2008.

[16] CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. Industrial and Corporate Change, 2002.

[17] CHRISTENSEN, C.; ANTHONY, S. A dinâmica da ruptura. HSM Management, 2005.

[18] CIKI. V ICONGREÇO NTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO. UNISOCIESC. Joinville, 2015.

[19] CRUZ, R. Guillén; NUNES, R.; NETO, M. V. D. S. Preparando estudantes universitários para a criação e desenvolvimento de ideias de negócios através de modelos visuais: Business Model Canvas e Life Cycle Canvas. SINGEP. São Paulo, 2017.

[20] DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007.

[21] DIEHL, A. A.; TATIN, D, C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

[22] DOLABELA, F. A corda e o sonho. Revista HSM Management, 2010.

[23] DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

[24] _____ . Transformando ideias em negócios. 2ª Ed. Rio de Janeiro, 2005.

[25] _____ . Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século21. São Paulo: Elsevier. 2010.

[26] _____ . Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

[27] _____ . Modelo de negócio canvas ou plano de negócios? José Dornelas, 2013.

[28] DORNELAS, J. C. A., et al. Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

[29] DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship. São Paulo: Pioneira, 1987.

[30] DRUCKER, P.; SENGE, P. Mentes que brilham. HSM Management, 2002.

[31] FILHO, W. P. Inovação é tudo. São Paulo: Atlas, 2016.

[32] FORTINO, C. (Ed.). O livro dos negócios. São Paulo: Globo Livros, 2014.

[33] FRASER, H. Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design. Elsevier Brasil, 2012.

[34] FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints, 2010

[35] GAVA, É. M. Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas. 2014.

[36] KIDDER, D. The Startup Playbook: secrets from the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs. Chronicle Books LLC, 2012.

[37] MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 2002.

[38] MCTI. Startup Brasil Programa O que é. Disponível em http://startupbrasil.mcti.gov.br/programa/o-que-e/

[39] NAGAMATSU, F. A.; BARBOSA, J.; REBECCHI, A. Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups. 2014.

[40] NARDES, F. B. S.; DA ROCHA MIRANDA, R. C. Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. Revista Brasileira de Administração Científica, 2014.

[41] OROFINO, M. A. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio [dissertação]. UFSC: Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011.

[42] OSBORN, A. F. O Poder Criador da Mente – Princípios e Processos do Pensamento Criador e do Brainstorming. São Paulo, Editora Ibrasa, 1975.

[43] OSTERWALDER, A. The business model ontology: a proposition in a design science approach. Doutorado em Gestão da Informação, Universidade da Lausanne, Lausanne, 2004.

[44] OSTERWALDER, A., et al. Modelo de Negócio. Alta Books, 2012.

[45] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., Bernarda, G., & Smith, A. Value proposition design - como construir propostas de valor inovadoras. Barueri (SP): HSM do Brasil, 2016.

[46] OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business model canvas. Self published. Last, 2010.

[47] _____ . Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios. Alta Books, 2011

[48] PEREIRA, D. Modelo de negócio da Netflix. Disponivel em: www.analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-da-netflix/ acesso em 26/10/2018.

[49] PORTER, M. What is Strategy? Harvard Business Review, 1996.

[50] RAUSCH, G. Modelo de negócios: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

[51] RIES, E. A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

[52] SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo, Nova Cultura, 1988.

[53] SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: Sebrae, 2013.

[54] SHAFER, S., SMITH, J. e LINDER, J. The Power of Business Models. Kelley School of Business. Indiana University, 2005

[55] TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 2010.

[56] TORRES, J. O que é uma startup. Disponível em http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup/. Acesso em 24/10/2018, 2012.

[57] VIANNA, M. et al. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

[58] ZOTT, C., AMIT, R., MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, 2012.

Capítulo 9

Implantação da ferramenta de qualidade APPCC nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte: uma revisão bibliográfica

Ana Cláudia de Araújo Alves
Kátia Regina Souza

Resumo: Este estudo investiga a implantação do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte, estado com forte vocação agroindustrial, mas marcado pela predominância de micro e pequenas empresas com limitações técnicas, financeiras e estruturais. Apesar de o APPCC ser uma ferramenta reconhecida internacionalmente para garantir a segurança alimentar de forma preventiva, sua adoção efetiva no estado ainda é incipiente, especialmente em segmentos como fruticultura, laticínios, pescado e alimentos processados. O objetivo é analisar os principais desafios à implementação do APPCC, avaliar o grau de adoção de seus princípios nos diferentes segmentos industriais potiguares e propor diretrizes adaptadas à realidade das micro e pequenas agroindústrias. A relevância do trabalho reside na necessidade de fortalecer a segurança alimentar, apoiar a conformidade com a legislação sanitária e promover a competitividade desses empreendimentos, muitos dos quais operam em condições de informalidade ou com gestão precária da qualidade. Espera-se como resultado uma síntese crítica da literatura recente (2021–2025) que identifique barreiras concretas, boas práticas emergentes e lacunas no conhecimento, além de contribuições práticas para gestores públicos, extensionistas e empreendedores. A pesquisa também visa destacar estratégias viáveis, como metodologias simplificadas, uso de tecnologias acessíveis e ações coletivas em cooperativas, que possam facilitar a implantação do APPCC sem comprometer sua eficácia técnica.

Palavras-chave: APPCC, segurança alimentar, agroindústria.

1. INTRODUÇÃO

A segurança dos alimentos é um pilar fundamental da saúde pública e da competitividade econômica, especialmente em um contexto globalizado em que os consumidores exigem maior transparência e rastreabilidade dos produtos que consomem. No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) estabeleceu, por meio da Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) aplicáveis aos estabelecimentos produtores e industrializadores de alimentos, criando as bases legais para a implantação de sistemas preventivos de controle, como o APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). Esse marco regulatório reconhece que a prevenção de riscos à saúde deve ser integrada aos processos produtivos desde a origem, e não apenas verificada ao final da cadeia (Brasil, 2002).

O APPCC, enquanto sistema preventivo e científico, tem como objetivo identificar, avaliar e controlar perigos significativos à segurança alimentar ao longo de toda a cadeia produtiva. Sua adoção é especialmente relevante em regiões com forte vocação agroindustrial, como o Rio Grande do Norte, onde a produção de frutas tropicais, laticínios, pescado e alimentos processados constitui importante vetor de desenvolvimento econômico e social.

Contudo, apesar do reconhecimento de sua importância, a implementação efetiva do APPCC ainda enfrenta desafios estruturais, sobretudo nas micro e pequenas agroindústrias, que compõem a maior parte do setor no estado (Oliveira et al., 2020; Lima & Costa, 2018).

Este estudo tem como objetivo analisar a implantação da ferramenta de qualidade Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte, investigando de forma integrada os obstáculos, o nível de adoção e as possibilidades de melhoria na aplicação desse sistema. Para tanto, busca-se, primeiramente, identificar os principais desafios enfrentados pelas indústrias alimentícias potiguares na implementação do APPCC, considerando limitações técnicas, financeiras, de capacitação e de infraestrutura. Em seguida, pretende-se avaliar o grau de adoção efetiva dos sete princípios do APPCC em diferentes segmentos da indústria alimentícia estadual, como laticínios, processamento de frutas, produção de farinhas e alimentos minimamente processados, de modo a mapear lacunas e boas práticas.

Com base nesses achados, o estudo visa propor diretrizes técnicas, econômicas e educacionais adaptadas à realidade operacional e orçamentária de micro e pequenas agroindústrias do estado, contribuindo para a melhoria da segurança alimentar, a conformidade com a legislação sanitária e a competitividade desses empreendimentos no mercado regional e nacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estudos apontam que as principais barreiras à implantação do APPCC no Nordeste do Brasil incluem a escassez de recursos financeiros, a falta de capacitação técnica, a resistência organizacional à mudança e a ausência de assistência contínua por parte de órgãos de fomento ou vigilância sanitária. Silva et al. (2019) destacam que muitas indústrias operam com Boas Práticas de Fabricação (BPF), mas não avançam para a etapa sistematizada do APPCC, limitando sua capacidade de garantir a inocuidade dos alimentos

de forma proativa. Essa lacuna compromete não apenas a segurança dos consumidores, mas também o acesso a mercados mais exigentes, tanto nacionais quanto internacionais.

Diante desse cenário, estratégias de adaptação do sistema APPCC às realidades locais têm sido propostas como alternativa viável. Araújo et al. (2021) desenvolveram uma metodologia simplificada para micro e pequenas agroindústrias, que mantém os princípios fundamentais do APPCC, mas com linguagem acessível, menor burocracia documental e foco em perigos reais e controláveis.

Essa abordagem é reforçada pelo diagnóstico do setor agroindustrial do Rio Grande do Norte elaborado pelo SEBRAE/RN (2021), que identifica a necessidade de políticas públicas e ações extensionistas voltadas à qualificação técnica e à formalização dos processos produtivos. Além disso, pesquisas recentes realizadas no estado reforçam a pertinência do tema. Moreira (2021) analisou a aplicação de sistemas de gestão da qualidade na indústria de pescado no RN, enquanto Rocha (2025) investigou estratégias de valorização do atum processado com base em boas práticas e certificações.

Da mesma forma, Nogueira (2022), Santos (2023) e Mauad (2022) evidenciam, em diferentes contextos regionais, a crescente demanda por ferramentas de qualidade como o APPCC, não apenas como exigência regulatória, mas como diferencial competitivo. Nesse sentido, compreender os desafios e potencialidades da implantação do APPCC na indústria alimentícia potiguar torna-se essencial para fortalecer a segurança alimentar, promover a inclusão produtiva e impulsionar o desenvolvimento sustentável do setor.

2.1. INTRODUÇÃO AO SISTEMA APPCC

O Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) constitui-se como uma das mais sólidas e reconhecidas abordagens preventivas voltadas à garantia da inocuidade dos alimentos em âmbito global. Trata-se de um sistema lógico, sistemático e baseado em evidências científicas, cujo propósito central é identificar, avaliar e controlar perigos significativos que possam comprometer a segurança alimentar ao longo de toda a cadeia produtiva (Feiten, 2021).

Sua origem remonta à década de 1960, quando foi desenvolvido pela NASA em parceria com a empresa Pillsbury, com o objetivo de assegurar alimentos seguros para os astronautas das missões espaciais. A necessidade de prevenir falhas catastróficas em ambientes de alto risco impulsionou a criação de um modelo proativo, capaz de antecipar riscos antes que se concretizem, diferentemente das abordagens tradicionais baseadas apenas em inspeções finais (Dias & Rodolpho, 2021).

Com o tempo, o APPCC transcendeu seu contexto original e foi adotado por organismos internacionais como a Codex Alimentarius, a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), tornando-se referência universal para a gestão da segurança de alimentos. Essa consolidação internacional se deve à sua eficácia comprovada na redução de surtos de origem alimentar e na promoção de práticas produtivas mais responsáveis (Vasconcelos, 2024).

No Brasil, o sistema foi incorporado ao arcabouço regulatório sanitário por meio da Resolução RDC nº 275/2002 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que estabelece os requisitos técnicos para o funcionamento de estabelecimentos produtores e industrializadores de alimentos. Embora não seja obrigatório em todos os segmentos,

sua aplicação é fortemente recomendada, e em alguns casos exigida, conforme o nível de risco associado ao tipo de alimento e processo produtivo (Brasil, 2002).

O APPCC fundamenta-se em sete princípios interdependentes: identificação dos perigos; determinação dos Pontos Críticos de Controle (PCCs); estabelecimento de limites críticos; definição de procedimentos de monitoramento; adoção de ações corretivas; implementação de procedimentos de verificação; e manutenção de registros documentais. Essa estrutura permite uma gestão contínua e adaptativa da segurança alimentar, ajustando-se às particularidades de cada processo (Da Fonseca et al., 2024).

Diferentemente de sistemas reativos, que atuam após a ocorrência de falhas, o APPCC opera de forma preventiva, antecipando riscos biológicos, químicos e físicos antes que se tornem ameaças reais à saúde do consumidor. Essa característica o torna uma ferramenta essencial para indústrias que buscam não apenas conformidade legal, mas também excelência operacional (Feitosa & Andrade, 2022).

A eficácia do APPCC depende diretamente da integração com as Boas Práticas de Fabricação (BPF), que constituem os pré-requisitos fundamentais para sua implantação. Sem um ambiente higiênico, processos padronizados e pessoal capacitado, o sistema perde sua base estrutural e sua capacidade de controle real (Watson, 2022).

Apesar de sua robustez conceitual, a implementação do APPCC enfrenta desafios práticos, especialmente em micro e pequenas indústrias. Entre os principais obstáculos estão a escassez de recursos financeiros, a falta de conhecimento técnico especializado e a percepção equivocada de que o sistema é excessivamente burocrático ou complexo (Geyer; Leonardi; Pagnussat, 2023).

Contudo, estudos demonstram que mesmo versões simplificadas ou adaptadas do APPCC podem gerar impactos positivos significativos na segurança dos alimentos, desde que respeitem os princípios fundamentais do sistema. A flexibilidade metodológica permite sua aplicação em contextos diversos, desde grandes frigoríficos até agroindústrias familiares (Maia et al., 2023).

A literatura também destaca que a correta aplicação do APPCC não se limita à produção primária ou industrial, mas se estende a todas as etapas da cadeia alimentar, incluindo manipulação, transporte, armazenamento e comercialização. Isso reforça seu caráter sistêmico e sua relevância para a saúde pública como um todo (Boscariol & Ramella, 2024).

Além dos benefícios sanitários, a adoção do APPCC traz vantagens competitivas, como maior confiança do consumidor, acesso a mercados mais exigentes e redução de perdas e retrabalhos decorrentes de não conformidades. Empresas que investem nesse sistema demonstram compromisso com a qualidade e a responsabilidade social (Artilha-Mesquita et al., 2021).

A documentação rigorosa exigida pelo APPCC, embora muitas vezes vista como um entrave, é na verdade um diferencial estratégico. Ela permite rastrear decisões, justificar ações corretivas e comprovar a conformidade diante de auditorias internas ou externas, fortalecendo a governança corporativa (Silva & Santos, 2023).

A evolução das normas internacionais de segurança alimentar, como a ISO 22000 e a FSSC 22000, incorporou os princípios do APPCC como núcleo central de seus requisitos. Isso

evidencia que, mesmo diante de novas abordagens e tecnologias, o sistema mantém sua relevância como alicerce da gestão da segurança de alimentos (Vasconcelos, 2024).

A formação contínua de equipes e o engajamento da alta direção são fatores críticos para o sucesso da implantação. O APPCC não é um documento estático, mas um processo vivo que exige revisão constante, atualização diante de mudanças no processo produtivo e adaptação a novos perigos emergentes (Da Fonseca et al., 2024).

2.2. A IMPORTÂNCIA DO APPCC NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

A aplicação do APPCC permite identificar, avaliar e controlar perigos biológicos, químicos e físicos ao longo da cadeia produtiva. Estudos demonstram que sua implantação eficaz reduz significativamente os riscos de contaminação, aumenta a confiança do consumidor e facilita o acesso a mercados internacionais (Fonseca et al., 2024).

No contexto brasileiro, pesquisas apontam que pequenas e médias indústrias alimentícias (PMIs) enfrentam desafios na adoção plena do APPCC, como a falta de capacitação técnica, escassez de recursos financeiros e resistência à mudança organizacional (Silva et al., 2019). Apesar disso, há evidências de que, mesmo em PMIs, a implementação parcial ou adaptada do sistema traz benefícios concretos em termos de conformidade sanitária e melhoria contínua.

2.3. O CENÁRIO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO RIO GRANDE DO NORTE

O setor alimentício do Rio Grande do Norte insere-se em uma estrutura econômica marcada pela diversidade produtiva e pela forte presença da agroindústria familiar, especialmente em regiões semiáridas onde a agricultura irrigada e a pesca artesanal constituem pilares socioeconômicos. Conforme o diagnóstico elaborado pelo SEBRAE/RN (2021), o estado destaca-se nacionalmente na produção de frutas tropicais, como melão, manga e caju, além de manter cadeias produtivas relevantes em laticínios, pescado e alimentos processados. Essa pluralidade, embora represente uma vantagem competitiva, também impõe desafios estruturais à padronização de processos e à garantia da inocuidade dos alimentos.

A agroindústria familiar, apesar de sua relevância para a geração de renda e fixação do homem no campo, opera frequentemente em condições de informalidade ou com baixa institucionalização de práticas de gestão da qualidade. Oliveira et al. (2020) observaram que, em amostra de agroindústrias de frutas do semiárido potiguar, apenas 32% das unidades contavam com algum sistema formal de controle de perigos, embora todas reconhecessem a necessidade de melhorias. Esse dado revela uma lacuna crítica entre a percepção de risco e a capacidade efetiva de implementação de ferramentas preventivas, como o APPCC.

No segmento lácteo, a realidade não difere substancialmente. Lima & Costa (2018) identificaram que a maioria dos laticínios do interior do estado adota, de forma parcial, as Boas Práticas de Fabricação (BPF), mas não avança para a etapa mais complexa e sistemática do APPCC. A ausência de assistência técnica contínua, somada à percepção de complexidade do sistema, impede que essas unidades consolidem processos de segurança alimentar alinhados às exigências sanitárias contemporâneas. Essa limitação

compromete não apenas a saúde pública, mas também o potencial de expansão desses empreendimentos.

Essa fragilidade estrutural é agravada pela escassez de políticas públicas voltadas à capacitação técnica e ao fortalecimento institucional das micro e pequenas indústrias alimentícias. Silva et al. (2019) destacam que, no Nordeste brasileiro, as barreiras à implementação do APPCC são predominantemente de ordem econômica e educacional, com escassez de recursos financeiros e baixa escolaridade técnica dos gestores. No contexto potiguar, essas condições se reproduzem de forma acentuada, especialmente em zonas rurais onde o acesso a serviços de extensão é limitado.

Apesar desses obstáculos, há indícios de uma crescente conscientização sobre a importância da segurança alimentar como fator de competitividade. Moreira (2021), ao analisar a indústria de pescado no RN, verificou que empresas que investem em sistemas de gestão da qualidade, mesmo que de forma incipiente, obtêm melhores condições de negociação com distribuidores e maior aceitação por parte dos consumidores. Esse movimento sugere uma mudança cultural em curso, ainda que lenta, rumo à internalização da qualidade como valor estratégico.

A valorização de produtos locais também tem impulsionado iniciativas de melhoria da qualidade. Rocha (2025), em estudo sobre o atum processado no estado, demonstrou que a aplicação de ferramentas de gestão, incluindo diagnósticos preliminares para certificações, contribui diretamente para a agregação de valor e diferenciação no mercado. Nesse sentido, o APPCC deixa de ser visto apenas como uma exigência burocrática e passa a ser compreendido como um instrumento de valorização econômica e simbólica do produto regional.

Contudo, a transição para sistemas formais de controle exige mediações institucionais eficazes. Araújo et al. (2021) propõem metodologias adaptadas do APPCC para micro e pequenas agroindústrias, com linguagem acessível, foco em perigos reais e redução da carga documental. Essa abordagem é particularmente relevante para o Rio Grande do Norte, onde a informalidade e a escala reduzida da produção demandam soluções flexíveis, mas tecnicamente sólidas. A adoção de versões simplificadas pode ser um caminho viável para ampliar a cobertura do sistema sem comprometer sua eficácia.

Além disso, a integração entre cooperativas, associações produtivas e órgãos de fomento, como o SEBRAE, EMATER e universidades, tem se mostrado essencial para superar as limitações individuais das unidades produtivas. Ações coletivas permitem a divisão de custos, a padronização de processos e o acesso a assistência técnica qualificada, criando condições mais favoráveis à implantação de sistemas como o APPCC (SEBRAE/RN, 2021).

Do ponto de vista teórico, a realidade potiguar exemplifica a tensão entre a lógica da produção tradicional e as exigências da modernidade regulatória. Conforme discutido por Mello, Trierweiler e Lima (2024), a chamada “5ª era da qualidade” exige que as indústrias, mesmo as menores, incorporem princípios de rastreabilidade, transparência e responsabilidade social. No entanto, essa transição só é possível quando há suporte institucional e reconhecimento das especificidades locais, evitando-se a imposição de modelos padronizados que ignoram as condições reais de operação.

2.4. DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO APPCC NO RN

A implantação do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte enfrenta obstáculos estruturais e operacionais que refletem as particularidades socioeconômicas do estado. Um dos principais desafios é a falta de capacitação técnica entre gestores e operários, cuja formação raramente abrange conceitos fundamentais de segurança alimentar. Conforme observado por Geyer, Leonardi e Pagnussat (2023), a ausência de conhecimento especializado impede a correta identificação de perigos e a definição de controles eficazes, comprometendo a própria lógica preventiva do sistema.

Somam-se a isso as limitações estruturais das instalações produtivas, especialmente nas agroindústrias familiares e microempresas. Muitas unidades operam em ambientes inadequados, com fluxos de produção mal definidos, ausência de separação entre áreas limpas e sujas e infraestrutura insuficiente para garantir a higiene necessária. Silva e Santos (2023), ao analisarem lanchonetes no município de Ceará-Mirim/RN, constataram elevada contaminação microbiológica em alimentos, resultado direto de más condições estruturais e operacionais, um cenário que se repete em diversos segmentos do setor alimentício potiguar.

O custo de implementação também representa barreira significativa. Investimentos em treinamento, elaboração de documentação técnica, aquisição de equipamentos de monitoramento e manutenção de registros são frequentemente considerados inviáveis por pequenos empreendedores com margens de lucro reduzidas. Moreira (2021), em estudo sobre a indústria de pescado no RN, destacou que a percepção de alto custo inibe a adoção de sistemas formais de gestão da qualidade, mesmo quando os benefícios potenciais são reconhecidos pelos gestores.

Além disso, a fragilidade na fiscalização sanitária em muitas regiões do estado reduz a pressão regulatória sobre os estabelecimentos, enfraquecendo a motivação para a adoção voluntária do APPCC. Sem exigência clara por parte dos órgãos de inspeção municipal (SIM) ou estadual (SIE), muitas indústrias limitam-se ao cumprimento mínimo das normas, sem avançar para etapas mais robustas de controle, como apontado por Lima & Costa (2018) em estudo com laticínios do interior do RN.

Apesar desses entraves, emergem iniciativas promissoras que apontam caminhos viáveis para superação dessas barreiras. Programas de extensão universitária, em parceria com instituições como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), têm desenvolvido ações de capacitação técnica e assessoria metodológica. Watson (2022), por exemplo, criou o aplicativo *ProQuali*, voltado ao acompanhamento das Boas Práticas de Fabricação em queijeiras artesanais, demonstrando como a tecnologia pode facilitar a adoção de práticas de qualidade em contextos de baixa escolaridade técnica.

O SEBRAE/RN também desempenha papel estratégico nesse cenário. Seu diagnóstico setorial (2021) identificou não apenas as lacunas existentes, mas também as oportunidades de fortalecimento da agroindústria por meio da qualificação produtiva. Ações conjuntas com os Serviços de Inspeção têm permitido a formalização de processos e a introdução gradual de ferramentas como o APPCC, especialmente em cooperativas e associações produtivas, onde os custos e esforços podem ser compartilhados coletivamente.

Nesse contexto, a adaptação do APPCC à realidade das micro e pequenas indústrias surge como estratégia eficaz. Araújo et al. (2021) propuseram uma metodologia simplificada que mantém os sete princípios fundamentais do sistema, mas com linguagem acessível, foco em perigos reais e redução da burocracia documental. Essa abordagem permite que unidades com recursos limitados implementem controles significativos sem se sobrecarregar com exigências inadequadas à sua escala operacional.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa de literatura, com abordagem qualitativa e natureza descritiva, cujo objetivo é sistematizar e analisar criticamente as produções acadêmicas recentes sobre a implantação do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nas indústrias alimentícias, com ênfase no contexto do Rio Grande do Norte. A pesquisa será desenvolvida mediante busca em repositórios acadêmicos de acesso aberto, tais como Google Scholar, SciELO, CAPES Periódicos, DOAJ e o Portal de Periódicos da UFERSA, considerando exclusivamente estudos publicados entre 2021 e 2025, de modo a assegurar a atualidade e relevância dos dados analisados.

A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, interpretar e contextualizar as práticas, desafios e perspectivas relacionadas à implementação do APPCC, indo além da mensuração numérica e privilegiando a análise crítica dos conteúdos. A natureza descritiva da pesquisa permite mapear o estado da arte sobre o tema, identificando tendências, lacunas e contribuições teórico-práticas presentes na literatura recente.

Para nortear a busca bibliográfica, foram selecionados três descritores controlados, extraídos do vocabulário autorizado da área de segurança alimentar e gestão da qualidade:

I. “APPCC” – utilizado como termo principal para identificar estudos que abordam diretamente o sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle;

II. “Indústria alimentícia” – empregado para delimitar o setor produtivo de interesse;

III. “Segurança de alimentos” – adotado para ampliar a sensibilidade da busca a trabalhos que, mesmo sem mencionar explicitamente o APPCC, discutam seus fundamentos ou ferramentas correlatas.

Esses descritores foram combinados por meio de operadores booleanos (ex.: *APPCC AND indústria alimentícia AND segurança de alimentos*) e adaptados conforme as particularidades de cada base de dados, incluindo variações em português e inglês (ex.: *HACCP*, *food industry*, *food safety*).

Os critérios de inclusão estabelecidos foram: (i) publicação entre janeiro de 2021 e outubro de 2025; (ii) texto completo disponível em acesso aberto; (iii) pertinência temática direta com a implantação, desafios, adaptações ou impactos do APPCC em indústrias de alimentos; e (iv) natureza acadêmica (artigos científicos, dissertações, teses, capítulos de livros e relatórios técnicos de instituições reconhecidas). Foram excluídos: (i) estudos anteriores a 2021; (ii) resumos sem texto completo; (iii) publicações em anais de eventos sem revisão por pares; (iv) materiais institucionais sem base empírica ou teórica clara (como cartilhas ou manuais operacionais isolados); e (v) estudos focados

exclusivamente em outros sistemas de gestão (como ISO 22000 ou BRC) sem menção ou análise do APPCC.

A análise das fontes seguirá o método de análise temática qualitativa, conforme proposto por Bardin (2016), com as seguintes etapas: (i) leitura flutuante para familiarização com o corpus; (ii) leitura analítica para identificação de unidades de significado; (iii) categorização dos conteúdos em eixos temáticos emergentes (ex.: "barreiras estruturais", "estratégias de adaptação", "impactos na competitividade"); e (iv) interpretação crítica com base no referencial teórico selecionado

4. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que este estudo contribua de forma significativa para o avanço do conhecimento sobre a implantação do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nas indústrias alimentícias, com ênfase no contexto regional do Rio Grande do Norte. A partir da síntese crítica da literatura publicada entre 2021 e 2025, pretende-se mapear de maneira sistemática os principais desafios enfrentados pelas micro, pequenas e médias indústrias, tais como a falta de capacitação técnica, limitações estruturais, custos de implementação e fragilidade na fiscalização, bem como identificar estratégias já em curso para superá-los, como a adaptação metodológica do APPCC, ações de extensão universitária e parcerias com instituições de fomento.

Além disso, espera-se evidenciar lacunas ainda existentes na produção acadêmica sobre o tema no estado, especialmente no que diz respeito a estudos empíricos que avaliem a efetividade de modelos simplificados do APPCC em diferentes segmentos produtivos, como fruticultura, laticínios, pescado e alimentos minimamente processados. Essa identificação poderá orientar futuras pesquisas aplicadas e intervenções técnicas mais alinhadas à realidade local.

Do ponto de vista prático, os resultados devem subsidiar gestores públicos, agentes de extensão rural, técnicos dos Serviços de Inspeção Municipal (SIM) e Estadual (SIE), bem como empreendedores do setor alimentício, na formulação de políticas públicas, programas de capacitação e ferramentas de apoio à implementação do APPCC. A sistematização de experiências bem-sucedidas, como o uso de aplicativos digitais para monitoramento das Boas Práticas de Fabricação (BPF) ou a adoção de versões adaptadas do sistema em cooperativas, poderá servir como referência replicável em outros contextos semelhantes.

Por fim, espera-se que o estudo reforce a compreensão de que a segurança alimentar não é apenas uma exigência regulatória, mas um pilar estratégico para a competitividade, a inclusão produtiva e a sustentabilidade do setor alimentício potiguar. Ao articular teoria e prática, a revisão poderá contribuir para a construção de um modelo de gestão da qualidade mais acessível, eficaz e socialmente comprometido com a saúde da população e o desenvolvimento regional

REFERÊNCIAS

[1] ARAÚJO, T. M. et al. (2021). ***Adaptação do sistema APPCC para micro e pequenas agroindústrias****: uma proposta metodológica*. Revista do Instituto Adolfo Lutz, 80, e2020045.

[2] ARTILHA-MESQUITA, Carla Adriana Ferrari et al. Avaliação da Gestão da Qualidade e suas ferramentas: aplicabilidade em indústria de alimentos de origem animal. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. e20210111248-e20210111248, 2021.

[3] ARTILHA-MESQUITA, Carla Adriana Ferrari et al. Avaliação da Gestão da Qualidade e suas ferramentas: aplicabilidade em indústria de alimentos de origem animal. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. e20210111248-e20210111248, 2021.

[4] BOSCARIOL, Luana Costa; RAMELLA, Keli Daiane Cristina Libardi. IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE (APPCC) EM ABATEDOUROS-FRIGORÍFICOS DE AVES: REVISÃO DE LITERATURA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 9, p. 3437-3448, 2024.

[5] BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). *Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002*. **Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.** 2002.

[6] FONSECA, Ana Paula Pereira et al. Análise do sistema APPCC: implementação, vantagens e desvantagens no processo produtivo. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 7, n. 9, p. e76345-e76345, 2024.

[7] DIAS, Jeferson; RODOLPHO, Daniela. Análises dos perigos e pontos críticos de controle (APPCC): importância para a agroindústria de alimentos. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 2, p. 701-710, 2021.

[8] FEITEN, Mirian Cristina. A Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) como ferramenta de controle de qualidade no abate de aves: uma revisão narrativa. **Tecnologia e Microbiologia Sob a Perspectiva da Segurança dos Alimentos. Guarujá: Editora Científica Digital**, v. 1, p. 93-114, 2021.

[9] FEITOSA, Josenne Guillarducci; ANDRADE, Patrícia Lopes. Segurança dos alimentos e ferramentas da qualidade. 2022.

[10] GEYER, Mariana Curtinovi; LEONARDI, Alex; PAGNUSSAT, Fernanda Arnhold. GESTÃO DA QUALIDADE: CUSTOS DE IMPLEMENTAÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS DE ALIMENTOS MINIMAMENTE PROCESSADOS. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 39, 2023.

[11] LIMA, R. F.; COSTA, M. C. (2018). ***Boas práticas de fabricação e APPCC em laticínios*** *do Rio Grande do Norte*. Higiene Alimentar, 32(278), 34–41.

[12] MAIA, Alanna Karine Barros et al. Métodos de controle de qualidade adotados pelas indústrias de alimentos. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 11, p. e111121143460-e111121143460, 2023.

[13] MAUAD, Vitória Helena. **Estudo de caso:** diagnóstico preliminar para implementação da certificação FSSC 22000 em indústria de gelados comestíveis. 2022.

[14] MELLO, Andreza Maria Andrade de; TRIERWEILER, Larissa Fonseca; LIMA, Yasmin Lopes de. **Os impactos da Indústria 4.0 e da 5ª era da qualidade na indústria e no mercado consumidor brasileiro**. 2024. . Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Química) – Escola de Engenharias e Arquitetura, Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2024.

[15] MOREIRA, Janille Félix. **Sistema de gestão da qualidade na indústria de pescado**. 2021. 47 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Aquicultura) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

[16] NOGUEIRA, Juliane Cortez. **Ferramentas da qualidade e implementação de certificações na indústria de alimentos**: uma revisão. 2022. 36 f. TCC (Graduação em Engenharia de Alimentos) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

[17] OLIVEIRA, J. S. et al. (2020). ***Segurança alimentar em agroindústrias de frutas do semiárido potiguar***. Revista Brasileira de Agroindústria Familiar, 6(2), 45–58. Disponível em: https://periodicos.ufersa.edu.br

[18] ROCHA, Mikael Cruz. **Gestão de qualidade para valorização do atum processado em uma empresa situada no Rio Grande do Norte/Brasil**. 2025.

[19] SANTOS, Jerlane Albuquerque dos. **Importância da aplicação das ferramentas de qualidade na indústria de alimentos**. 2023.

[20] SEBRAE/RN. (2021). ***Diagnóstico do setor agroindustrial do Rio Grande do Norte***. Natal: SEBRAE.

[21] SILVA, Aline de França; SANTOS, Emily Thalyta Siqueira dos. Análise microbiológica de fast-foods comercializados em lanchonetes do município de Ceará-Mirim/RN. 2023.

[22] SILVA, E. L. et al. (2019). ***Barreiras à implementação do APPCC em pequenas indústrias*** *alimentícias no Nordeste do Brasil*. Brazilian Journal of Food Technology, 22, e2018131. https://doi.org/10.1590/1981-6723.13118

[23] VASCONCELOS, Anna Carolina Motta. Principais normas de segurança de alimentos utilizadas pelas indústrias brasileiras. **Para revista: Revista Ifes Ciência**, 2024.

[24] WATSON, Lucielly Oliveira. **ProQuali: aplicativo para implantação e acompanhamento das boas práticas de fabricação em queijeiras artesanais**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte

APÊNDICE

Quadro 1 - Cronograma de estudo

Etapas do TCC.	Cronograma de execução 2025/2026										
	Out	Nov	Dez	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul		
i.Definição do tema e delimitação do problema de pesquisa	X										
i.Elaboração dos objetivos geral e específicos	X	X									
i.Revisão teórica preliminar e seleção do referencial conceitual		X									
v.Definição da metodologia da pesquisa bibliográfica		X	X								
v.busca sistemática e coleta de fontes acadêmicas (2021–2025)				X	X	X					
i.Leitura crítica e análise temática das fontes selecionadas						X	X	X			
i.Redação dos capítulos teóricos (Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia)							X	X			
i.Revisão, formatação final e adequação às normas institucionais (ABNT)								X	X		
x.Submissão final do TCC e preparação para defesa									X		

Fonte: (Autora, 2025).

Capítulo 10

Gestão de estoques em uma loja do ramo de tattoo supply e aplicação da Curva ABC

Gabriel Oliveira Caldas
Paulo Soares Figueiredo

Resumo: A gestão de estoques é uma atividade crítica e um investimento estratégico, essencial para a sobrevivência e competitividade de organizações, especialmente no volátil mercado de tattoo supply. Diante do desafio logístico de gerenciar uma vasta gama de insumos com diferentes níveis de rotatividade e valor de aquisição, este estudo propôs a aplicação da Curva ABC em uma loja varejista do ramo de tattoo supply localizada em Lauro de Freitas, Bahia. A pesquisa, classificada como um estudo de caso de natureza aplicada e abordagem eminentemente quantitativa, teve como objetivo analisar a gestão de estoque e de fornecedores e propor uma política de controle diferenciada. A metodologia incluiu a coleta e análise do histórico de pedidos realizados via WhatsApp durante um ano (01/11/2024 a 01/11/2025), a fim de investigar a rotatividade e o valor de movimentação dos produtos. Os dados, processados no software Excel e com o apoio de inteligência artificial, revelaram que o princípio de Pareto se manifesta de forma acentuada: apenas dois tipos de produtos, sendo eles, os Cartuchos e as pomadas anestésicas TKTX, foram responsáveis por aproximadamente 79% de todo o faturamento anual, sendo classificados como itens da Classe A. Em contraste, 21 tipos de produtos compuseram a Classe C, representando apenas 6% da receita. Os itens da Classe A, que geraram R$ 87.233,00 em faturamento anual, demandam atenção prioritária e rigorosa, com revisões frequentes e alocação prioritária. Recomenda-se simplificar a gestão dos itens da Classe C, com pedidos em lotes maiores e menos frequentes. A aplicação da Curva ABC demonstrou ser uma ferramenta essencial para otimizar o capital de giro, reduzir custos de armazenagem e alinhar as estratégias de compra e reabastecimento com o que realmente impulsiona a lucratividade.

Palavras-chave: Gestão de Estoques; Curva ABC; Princípio de Pareto; Tattoo Supply; Cadeia de Suprimentos.

1. INTRODUÇÃO

Amplamente reconhecida como uma das atividades críticas mais importantes para a sobrevivência e competitividade das organizações no mercado atual, a gestão de estoque já não pode ser vista apenas como um custo operacional, mas sim como investimento estratégico, principalmente quando se trata de um ambiente de alta volatilidade da demanda e da cadeia de suprimentos como o mercado de *tattoo supply*. Dessa forma, a capacidade de planejar e controlar o estoque de forma eficiente, garantir a disponibilidade dos produtos e minimizar os custos de capital imobilizado e armazenado se torna um enorme diferencial competitivo.

A gestão de fornecedores é uma estratégia vital que influencia diretamente a qualidade e a segurança dos produtos no mercado de tattoo supply. Itens como agulhas, cartuchos, tintas e outros itens descartáveis que tem contato direto com o cliente, exigem confiabilidade, pois seu impacto se estende à saúde do consumidor final. Segundo Amado Neto (2014), a gestão de fornecedores não é apenas um processo operacional, mas uma prática que permeia a estratégia empresarial de modo integral.

Amado Neto (2014) reafirma que fornecedores confiáveis são indispensáveis para garantir a continuidade das operações e a entrega de serviços a tempo, o que se traduz na satisfação do tatuador e na sustentabilidade da loja. Assim, a gestão proativa é crucial para identificar e mitigar riscos, como interrupções na cadeia de suprimentos ou flutuações de mercado, assegurando a solidez das parcerias de abastecimento.

Segundo Moreira (2012), em casos onde uma organização dispõe de um estoque diverso, com centenas a milhares de itens, gerenciar todos com a mesma atenção e os mesmos métodos pode se tornar bem dispendioso, dessa forma, por meio do uso da Curva ABC é possível encontrar um critério que permita reconhecer a importância de determinados itens, e priorizá-los segundo esse critério.

Nesse cenário, o segmento de *tattoo supply*, que é caracterizado por uma vasta gama de insumos com diferentes níveis de perecibilidade, valor de aquisição e rotatividade, impõe um desafio logístico complexo. A dificuldade reside em gerenciar milhares de itens, tornando necessário um método que permita distinguir a importância da mercadoria e aplicar um grau de controle adequado. Segundo Corrêa e Corrêa (2002) o estoque ideal é aquele que equilibra a disponibilidade dos itens para satisfazer a demanda do cliente, enquanto minimiza o custo de armazenagem e o capital de giro. Sem essa diferenciação, a organização corre o risco de manter capital imobilizado em itens de baixo giro ou, pior, sofrer rupturas nos produtos mais cruciais para o faturamento.

Para superar esse desafio e otimizar a alocação de recursos, este trabalho propõe a aplicação da Curva ABC. Esta é uma ferramenta gerencial baseada no Princípio de Pareto, regra 80/20, que classifica os itens de estoque por seu valor de movimentação. Segundo Moreira (2012), o que se observa empiricamente, é que uma pequena parte dos itens do estoque de uma organização, cerca de 20% seriam os responsáveis por 70% a 80% de seu investimento em estoque. Ao dividir o estoque em classes (A, B e C), a Curva ABC permite que os gestores concentrem seus esforços e rigor de controle nos itens mais significativos, que, embora sejam minoria em quantidade, representam a maior parte do valor do estoque.

1.1. OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a gestão de estoque e de fornecedores em uma loja de *tattoo supply* localizada em Lauro de Freitas e propor a implementação de uma política de controle diferenciada a partir da aplicação da Curva ABC.

1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: investigar os produtos com maior rotatividade e valor de movimentação, com vistas a reduzir custos e maximizar as vendas, classificar os itens em classes A, B e C, definindo a importância de cada grupo, e por fim, propor sugestões para a melhoria no gerenciamento de estoques e de fornecedores da loja, permitindo que o gestor identifique os benefícios da ferramenta a partir de sua implantação.

Este trabalho de conclusão de curso se divide nas seguintes seções. Essa seção foi introdutória, a seção seguinte discorre sobre o referencial teórico, em seguida será abordada a metodologia aplicada para construção deste estudo, seguido pela discussão dos resultados e conclusão do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda as principais questões relacionadas à gestão de estoques, com foco especial na aplicação da Curva ABC como ferramenta para auxiliar as organizações no gerenciamento. Além disso, são apresentados trabalhos e estudos relacionados a essa temática.

2.1. ESTOQUES

De acordo com Moreira (2012), entende-se por estoque quaisquer bens armazenados de forma improdutiva em um algum período de tempo, sejam eles produtos acabados, matérias-primas ou componentes que aguardam o momento para serem utilizados. Geralmente associados apenas com industrias, os estoques estão presentes nos mais diversos tipos de organizações, como lojas de varejo, agronegócios, comércio de atacados, entre outros.

Concomitante a isso, Slack, Chambers e Johnston (2002) acrescentam que em alguns casos, o estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado em uma operação, dessa forma, podemos atribuir que até mesmo um hospital mantém determinado estoque em suas operações, como o armazenamento de gazes, drogas, instrumentos cirúrgicos, alimentos, dentre outros.

Quadro 1 – Exemplos de estoques mantidos em operações. Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 381)

Operação	Exemplos de estoques mantidos em operações
Hotel	Itens de alimentação, itens de toalete, materiais de limpeza
Hospital	Gaze, instrumentos, sangue, alimentos, drogas, materiais de limpeza
Loja de varejo	Coisas a serem vendidas, materiais de embalagem
Armazém	Coisas armazenadas, materiais de embalagem
Distribuidor de autopeças	Autopeças em depósito principal, autopeças em pontos locais de distribuição
Manufatura de televisor	Componentes, matéria-prima, produtos semi-acabados, televisores acabados, materiais de limpeza
Metais preciosos	Materiais (ouro, platina etc.) Que esperam ser processados, materiais completamente beneficiados

A existência do estoque é um fenômeno natural nas organizações, que pode ser resultado de diferença de ritmo entre a o fornecimento e a demanda, a necessidade de suprir uma demanda de material não planejado, muitas vezes pela compra de lotes maiores para um menor custeio e até mesmo o receio do seu fornecedor não conseguir suprir com as necessidades da organização em tempo hábil.

Em sua obra, Administração da Produção (2002 p.382), Slack traz uma analogia de estoques com fornecimento de água em um tanque (figura 1), no qual o mesmo aborda que é necessário que um estoque de água seja disposto no tanque quando há a intenção de que o cliente seja atendido sem interrupção, dessa forma, quando a taxa de fornecimento excede a taxa de demanda o estoque diminui, logo, o contrário também se faz verdadeiro. Porém, é possível que a organização possa fazer esforços para casar essas taxas, trazendo consigo a base da abordagem do *just-in-time*.

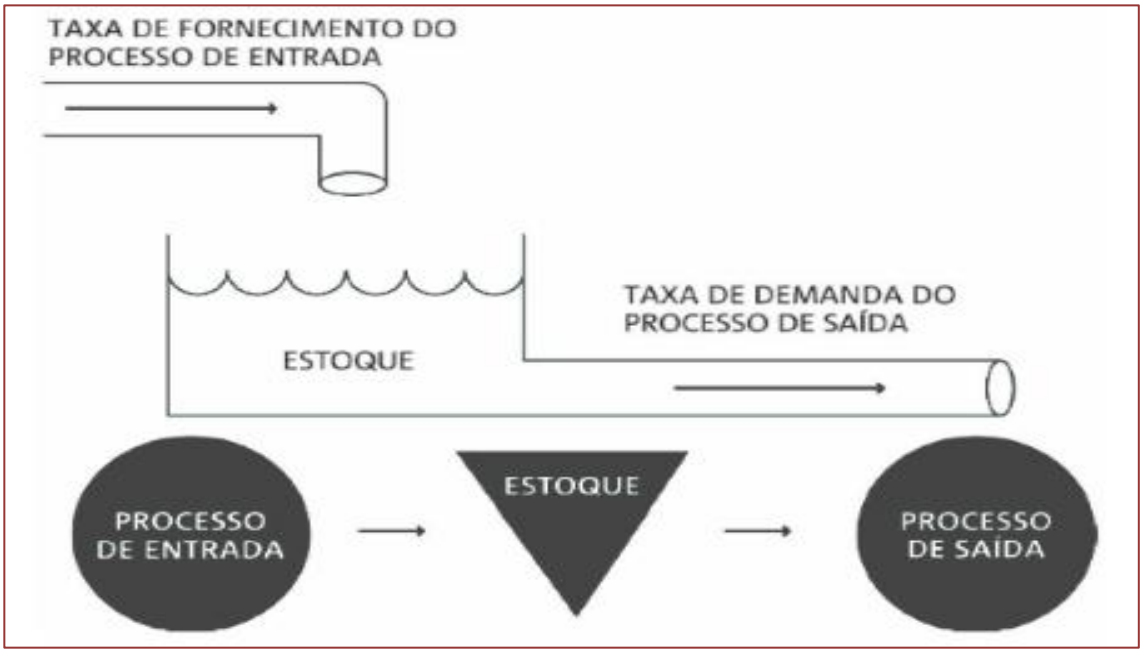
Segundo Ballou (2006), o *just-in-time* vem como uma filosofia que busca disponibilizar os produtos que estão sendo demandados, no período certo e lugar certo. Algumas alterações são demandadas para funcionamento dessa filosofia, como uma melhor relação entre fornecedores, transportadores e até mesmo compradores, a fim de eliminar as incertezas que contribuem para um acumulo de estoque nas organizações.

Dessa forma, o acumulo de estoques pode ser um dos grandes responsáveis pelo aumento do custo para uma organização, Slack, Chambers e Johnston (2002) defendem que além desse custo gerado pelo acumulo, o mesmo pode gerar uma grande imobilização de capital, juntamente com os riscos de deterioração, obsolescência ou perda. Fatores esses que podem contribuir para uma piora no quadro financeiro de uma organização.

Diante disso, podemos observar um dilema no que diz respeito ao gerenciamento do estoque, por um lado, a existência do mesmo, principalmente em abundância, pode impactar fortemente a saúde financeira das organizações. Por outro lado, se mostra necessária a disponibilidade de certos produtos para que se mantenha uma determinada qualidade do serviço, tornando capaz a oferta dos mesmos ao seu cliente quando

necessário, facilitando assim a conciliação entre o fornecimento e a demanda. (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002).

Figura 1 - O estoque é criado para compensar diferenças de ritmo entre fornecimento e demanda. Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 383)



2.1.1. TIPOS DE ESTOQUE E SUAS FUNÇÕES

Na literatura existem diferentes maneiras para realizar a classificação dos tipos de estoque; algumas partem da premissa da definição de qual etapa da produção aquele estoque está inserido: matéria-prima; material em processo; produto acabado; entre outros. Por outro lado, algumas abordagens trazem os tipos de estoque mais atrelados às suas funções dentro de uma organização, ou seja, de forma mais direta no que diz respeito a uma operação do ramo varejista, por exemplo.

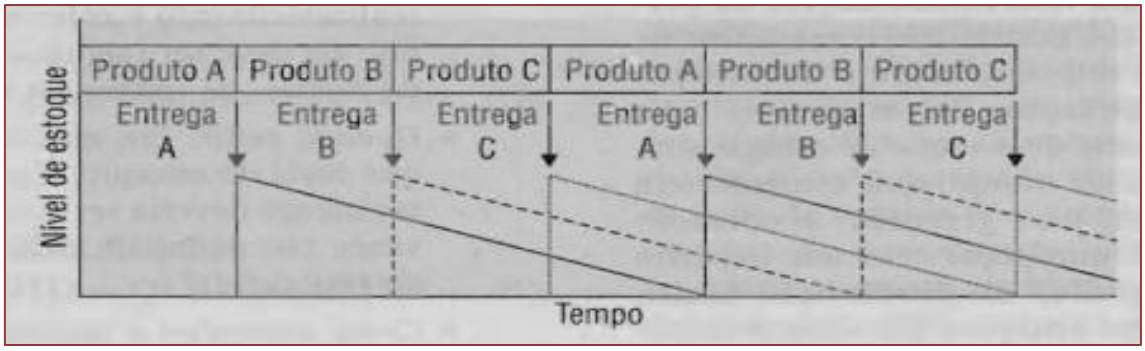
Um grande percursor desse tipo de abordagem é o estudioso Slack, na sua obra Administração da Produção, onde é feita a divisão entre 4 tipos de estoque com suas funções aplicadas, sendo elas: Estoque de proteção; Estoque de ciclo; Estoque de antecipação e Estoques de canal (de distribuição) (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON 2002). Está será a abordagem majoritariamente utilizada neste presente estudo pois se aplica melhor ao ramo de loja varejista a ser abordado no decorrer do trabalho.

Com a intenção de compensar as incertezas inerentes à demanda e fornecimento, o *estoque de proteção ou isolador* é um dos tipos de estoques mantidos em uma operação. Conforme explicam Slack, Chambers e Johnston (2002), o setor varejista tem uma grande dificuldade de prever a demanda com total previsão e por conta disso, é demandado um nível mínimo de estoque para cobrir a possibilidade de um consumo maior do que o esperado em um determinado período. No contexto de uma loja varejista do ramo de tatuagem, esse estoque de proteção é vital, pois a falta de itens essenciais, como cartuchos

e algumas tintas, que em sua falta torna a atuação do cliente tatuador proibitiva, podendo levar a perda desse cliente.

Em relação ao *estoque de ciclo,* o mesmo é abordado como uma consequência da economia da escala ou das restrições do processo, sendo ele um estoque que se forma, pois, uma operação logística por muitas vezes é incapaz de fornecer todos os itens de forma continua, dessa forma, esse estoque é formado entre os pedidos, no caso de uma loja. Slack, Chambers e Johnston (2002) trazem um exemplo relacionado com fornadas de pães, onde em uma padaria, se forma naturalmente um estoque de ciclo quando um padeiro precisa fazer fornadas grandes o suficiente para suprir a demanda até que uma nova fornada seja ofertada.

Figura 2 – Estoque de ciclo em uma padaria. Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 383)



O *estoque de antecipação* é muito utilizado em cenários onde as flutuações de demanda se mostram significativas, porem previsíveis. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002) esse tipo de estoque é produzido ou adquirido à frente da demanda real, sendo armazenado e utilizado quando se tornar necessário. No caso do mercado da tatuagem, é possível prever um aumento na realização das tatuagens durante o outono e inverno, muito por conta do melhor clima para a cicatrização, pois o cliente não terá grande exposição solar, haverá menos transpiração, etc.

Por fim, os *estoques no canal (distribuição)* representam o material que não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda, existindo devido ao tempo de trânsito inerente à cadeia de suprimentos. Slack, Chambers e Johnston (2002) definem que o estoque está "no canal" desde o momento em que é alocado pelo fornecedor até sua chegada e disponibilização no estoque do varejista. Para a loja em Lauro de Freitas, a gestão precisa desse estoque é essencial, pois o tempo de espera impacta diretamente no cálculo do ponto de pedido e, consequentemente, na definição do estoque de proteção.

De forma ainda mais direta, Silva e Oliveira (2014) trazem as funções de estoque para apenas duas, sendo elas: garantir o abastecimento de matérias da empresa e proporcionar economias de escala. No que diz respeito à primeira função, é necessário estar sempre atento aos fornecedores em relação a qualidade e o lead time do seu produto, a fim de cessar os efeitos de atraso ou má qualidade dos mesmos. Já em relação a economia de

escala, se trata de atender os pedidos e a produção dos itens mais rápidos, em lotes para a sua finalidade, que é a venda.

2.1.2. CUSTOS DE ESTOQUE

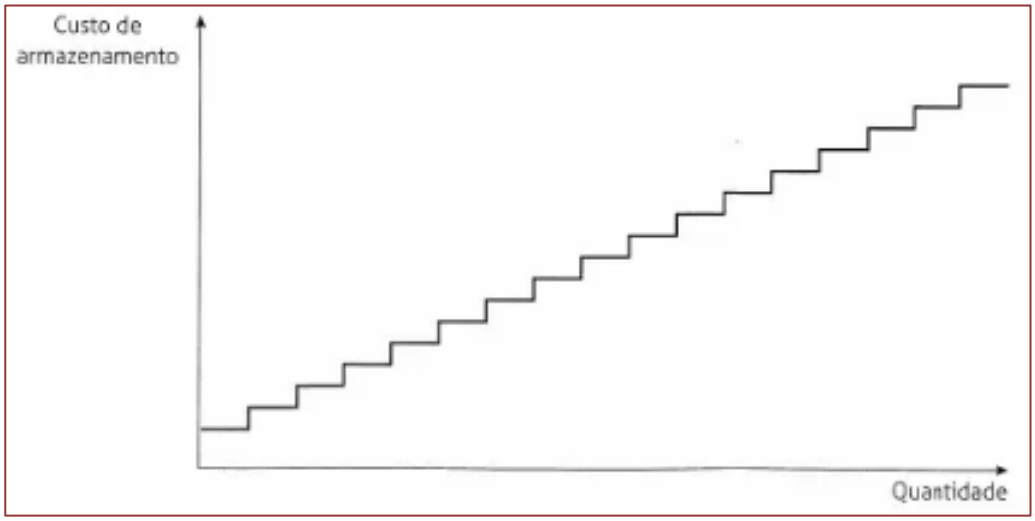
Para Gurgel e Francischini (2013), um dos principais focos gerenciais reside na identificação precisa dos custos atrelados ao estoque, que, se elevados, ameaçam a lucratividade e a própria sobrevivência da organização no mercado. O custo total do estoque se desmembra em quatro categorias essenciais que guiam a determinação do nível ideal de estocagem: o Custo de Aquisição; o Custo de Armazenagem, o Custo de Pedido e o Custo de Falta. A compreensão e otimização desses fatores são cruciais para manter o equilíbrio entre o capital investido e a garantia do nível de serviço ao cliente.

Um dos custos abordados por Gurgel e Francischini (2013), é o custo de aquisição, que é o valor que a organização paga pelo material adquirido. Este custo diz muito sobre o poder de negociação da área de compras da empresa, visto que a mesma deve estar sempre buscando minimizar o preço pago pelos produtos. Uma má gestão deste estoque implica diretamente no valor material em estoque, pois, quanto maior o preço unitário pago pelos produtos, maior o estoque para uma mesma quantidade estocada.

O custo de armazenagem é o custo que se dá para que o estoque seja mantido disponível, o ideal é que o mesmo seja mantido o mais baixo possível por se tratar de um custo que mais pune a organização com relação a sua lucratividade (GURGEL E FRANSCISCHINI, 2013). Métodos como o *just-in-time*, já citado anteriormente é um dos responsáveis para manter este custo próximo a zero. O custo de armazenagem se mostra um dos mais complexos de se calcular, pois envolve diversos fatores como:

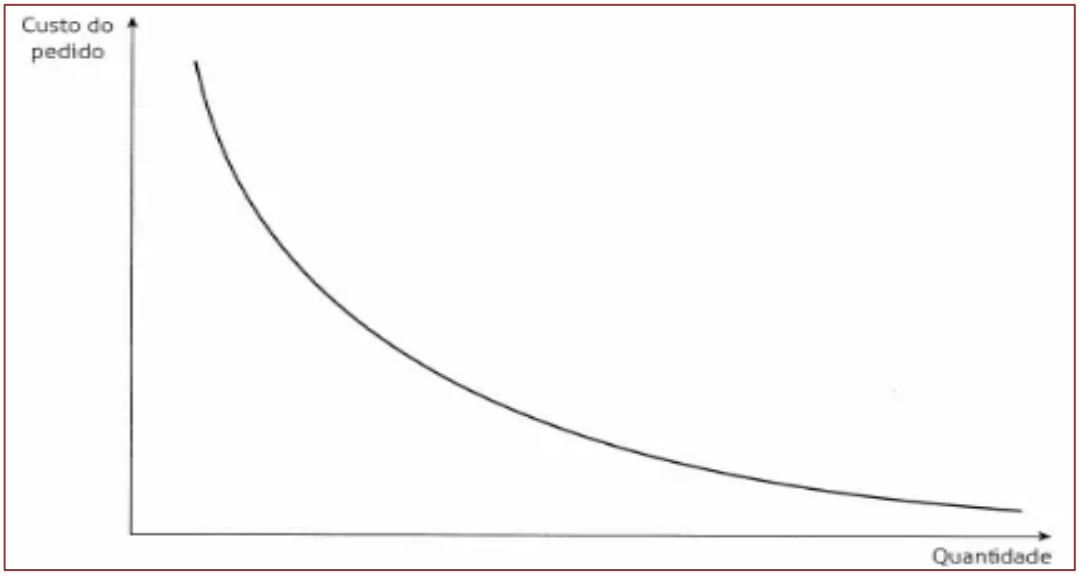
- Juros: Juros médios recebidos em aplicações financeiras ou rentabilidade mínima exigida pela empresa.
- Aluguel e Impostos: Custo de aluguel pago pela área de armazenagem e impostos prediais.
- Seguros: Prêmios de seguros pagos pela empresa, que variam com o valor do estoque segurado.
- Perdas e Danos (P.D.): Valor de materiais danificados, obsoletos e desaparecidos, um fator de alta criticidade para a loja de *tattoo supply* devido à validade e fragilidade dos insumos.
- Movimentação: Custos com transporte, manuseio, embalagem e manutenção de equipamentos.
- Mão de Obra: Salários, encargos e benefícios pagos ao pessoal operacional da área

Figura 3 – O comportamento do custo de armazenagem em relação à quantidade Q comprada por lote. Gurgel e Francischini (2013 p. 178)



Segundo Gurgel e Francischini (2013), o custo de pedido é o valor gasto pela empresa para que um determinado lote de compra possa ser solicitado ao fornecedor e entregue na empresa compradora. Se o custo de armazenagem está ligado à área de armazenagem, o custo de pedido refere-se aos custos administrativos e operacionais da área de compras. Ele é composto pelo custo administrativo, que inclui mão de obra, aluguel e equipamentos da área e pelo custo variável, que depende dos lotes entregues e inclui fretes, alfândega e inspeção.

Figura 4 – O comportamento do custo de pedido em relação à quantidade. Gurgel e Francischini (2013 p. 182)



O custo de falta é o prejuízo causado pela indisponibilidade de um item em estoque, podendo gerar grandes prejuízos para a organização (GURGEL E FRANSCISCHINI, 2013). No segmento de *tattoo supply*, o custo de falta para itens Classe A é especialmente alto, pois a indisponibilidade de materiais críticos, como cartuchos, tintas e outros produtos essenciais para a confecção de uma tatuagem, pode resultar em perda de fidelidade de clientes tatuadores.

2.2. CURVA ABC

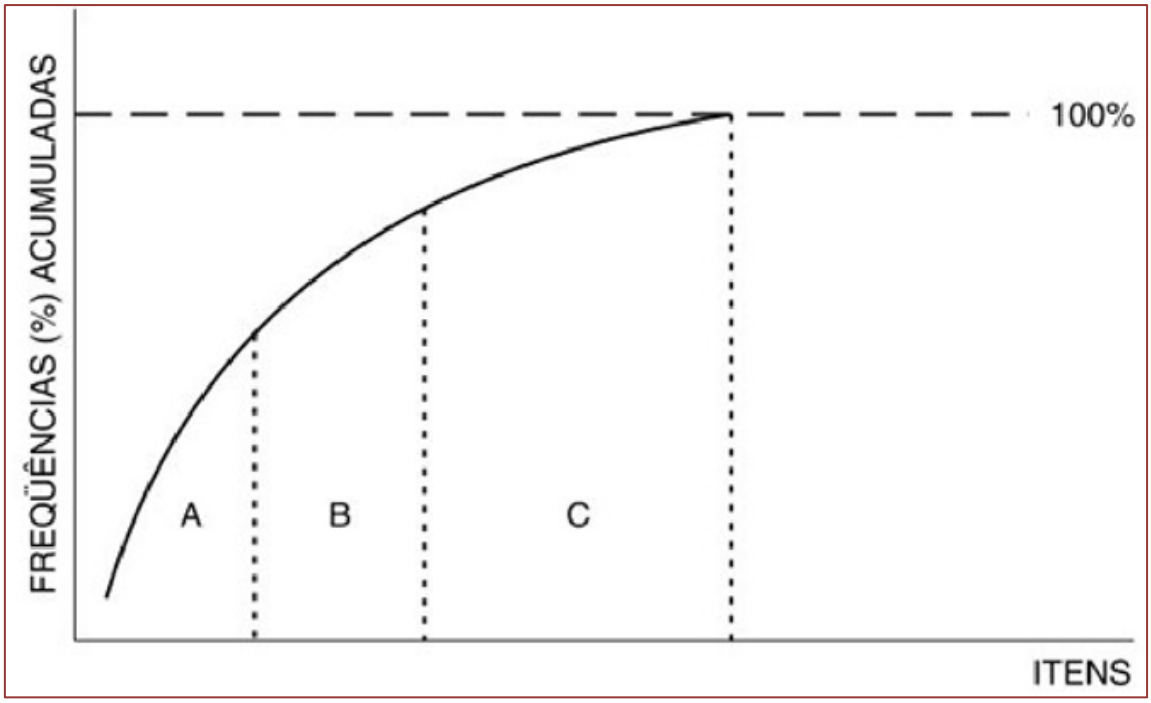
É possível afirmar que dentro de uma organização que oferece uma certa quantidades de produtos para o seu cliente, alguns desses produtos vão se mostrar mais relevantes que outros. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) alguns desses itens podem ser amplamente demandados pelos clientes de modo que a sua falta traria um grande desapontamento dos mesmos. Já outros podem ser produtos de valor mais alto e que o seu estoque excessivo teria um custo muito grande para a organização.

Para Dias (2012) a curva ABC vem como uma alternativa de tratamento de estoque que organiza os itens em disposição da importância do mesmo, resultando assim na aplicação de algumas técnicas administrativas posteriormente, visto que, através da classificação ABC, seria possível identificar alguns itens que poderiam receber um tratamento diferenciado, quanto a sua administração.

Este sistema nasceu da ideia de que apenas uma pequena quantidade dos itens presentes em um estoque seria o responsável pela maior expressão no valor total do mesmo, fenômeno esse conhecido como lei de Pareto. Idealizada por Vilfredo Pareto primeiramente como uma observação sociológica onde ele avaliava a renda da população em diversos locais do mundo, veio a ser posteriormente utilizada também na gestão de estoques. Também conhecida como regra 80/20, é chamada assim pois é comum observar que normalmente 80% do valor do estoque de uma organização é responsável por apenas 20% dos itens que o compõem. (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002)

Moreira (2012) acrescenta que além dessa classe mais importante no que diz respeito ao investimento do estoque, há também outras duas classes, uma classe intermediária, onde 20% dos itens seriam responsáveis por 20% do investimento total daquele estoque e por fim uma classe minoritária, onde a maior parte dos itens, cerca de 60%-70% que ficam responsáveis por cerca de 10% do que investimento que o estoque representa. Com isso é possível elaborar o diagrama da Curva ABC, onde a porcentagem acumulada desses estoque é discriminado entre as classes A,B e C e colocada em ordenadas.

Figura 5 - Curva ABC. Moreira (2012 p. 452)



Para realização do gráfico mostrado na Figura 5, Viana (2006) afirma ser necessário que anteriormente seja elaborada uma tabela mestra ordenada, pois os pontos do gráfico são marcados conforme os percentuais acumulados dispostos no eixo vertical das ordenadas. Com o gráfico montado e os pontos definidos é desenhada a linha da Curva ABC. Para segmentar as categorias, é traçada uma linha diagonal abaixo da curva e uma reta tangente paralela a ela, tocando o ponto mais alto da curva. A separação entre as classes A, B e C é então obtida através da bissetriz do ângulo formado entre essas duas retas.

Tabela 1 – Tabela obtida na fase preliminar da classificação dos itens. Moreira (2012 p. 453)

Item	Investimento Anual (R$)	%	Item	Investimento Anual (R$)	%
1	99.000	3,1	6	1.059500	32,9
2	158.400	4,9	7	49.500	1,5
3	1.260.000	39,1	8	75.000	2,3
4	159.600	4,9	9	234.000	7,3
5	49.800	1,5	10	80.400	2,5

Tabela 2 – Tabela decrescente dos itens em termos de investimento. Moreira (2012 p.454)

Item	%	% acumulada	Item	%	% acumulada
3	39,1	39,1	1	3,1	92,2
6	32,9	72,0	10	2,5	94,7
9	7,3	79,3	8	2,3	97,0
2	4,9	84,2	5	1,5	98,5
4	4,9	89,1	7	1,5	100,0

Na tabela mostrada anteriormente é possível notar que dois itens (3 e 6) são os grandes responsáveis pela maior parte do investimento, dessa forma, seriam classificados como os itens da classe A, seguido pelos itens 9, 2 e 4 na classe B e todo o restantes irão compor a classe C. (MOREIRA, 2012). É importante salientar que a limitações não tem uma regra fixa, segundo Pozo (2008) o ponto de corte é completamente adaptável através do somatório do percentual, a fim que o resultado fique o mais próximo dos 80% do valor com os 20% de itens que se destacam, essa adaptação acontece visto que a importância real desta técnica é separar os itens por importância.

2.2.1. AÇÕES A PARTIR DOS RESULTADOS

Após o conhecimento dos resultados obtidos através da aplicação da Curva ABC, algumas decisões precisam ser tomadas para melhor gestão do estoque em questão. De acordo com o artigo publicado na plataforma Tailor (2025), os itens que foram classificados na Classe A exigem atenção prioritária e rigorosa, visto que estes produtos são os que representam mais parte do valor do inventário.

É importante então que esses itens estejam sempre disponíveis, para isso, surge a necessidade de aplicar controles rígidos como revisões frequentes de estoque, estoques de segurança e alocação prioritária. Ou seja, se mostra importante as revisões semanais, uso de alertas para sinalizar a necessidade de reabastecimento e junto a isso, é interessante reforçar o relacionamento com os fornecedores desses itens, a fim de negociar melhores termos, entregas mais confiáveis e uma possível elaboração de planos de contingência.

Em contrapartida, a gestão dos itens da Classe C deve ser simplificada para evitar o desperdício de tempo operacional em produtos de baixo impacto. A estratégia ideal envolve um gerenciamento mínimo, com revisões periódicas, pedidos em lotes maiores ou reabastecimento menos frequentes. Para economizar recursos e espaço físico, pode-se considerar a transição desses itens para pedidos especiais ou até mesmo eliminá-los do estoque se estiverem estagnados.

Uma medida também importante é a redução de custos, com a aplicação de algumas dessas estratégias, vai ser possível notar um resultado significativo na otimização do capital. o focar os controles nos itens de alto valor e limpar os itens estagnados, a empresa reduz o capital de giro imobilizado em excesso de estoque. Isso evita os custos ocultos de permitir que itens de baixo valor consumam espaço valioso nas prateleiras ou ciclos de

reabastecimento desnecessários, estancando o sangramento de capital operacional, como por exemplo, custos com armazenamento e seguros.

Por fim, utilizar os dados da análise ABC permite melhorar as previsões e o planejamento de compras. Essa clareza baseada em dados elimina a paralisia na tomada de decisões e permite refinar as estratégias de reabastecimento para cada categoria. Com previsões detalhadas e alertas para os itens A e automação para os itens C, a empresa evita tanto o excesso de pedidos quanto a falta de produtos, garantindo que a atenção e o investimento estejam alinhados com o que realmente impulsiona a lucratividade.

3. METODOLOGIA

Essa presente seção tem o objetivo de discutir, apresentar os métodos de pesquisa e esclarecer como foi feita a coleta de dados, entrevistas e tudo que diz respeito a elaboração da pesquisa.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), é de suma importância conhecer o tipo de pesquisa a ser feito, para que assim, seja possível e coerente que a pesquisa tenha seus objetivos claros seguindo os procedimentos necessários, logo, é importante classificar a pesquisa de acordo com sua abordagem, objetivos, natureza e os procedimentos utilizados para realizá-la.

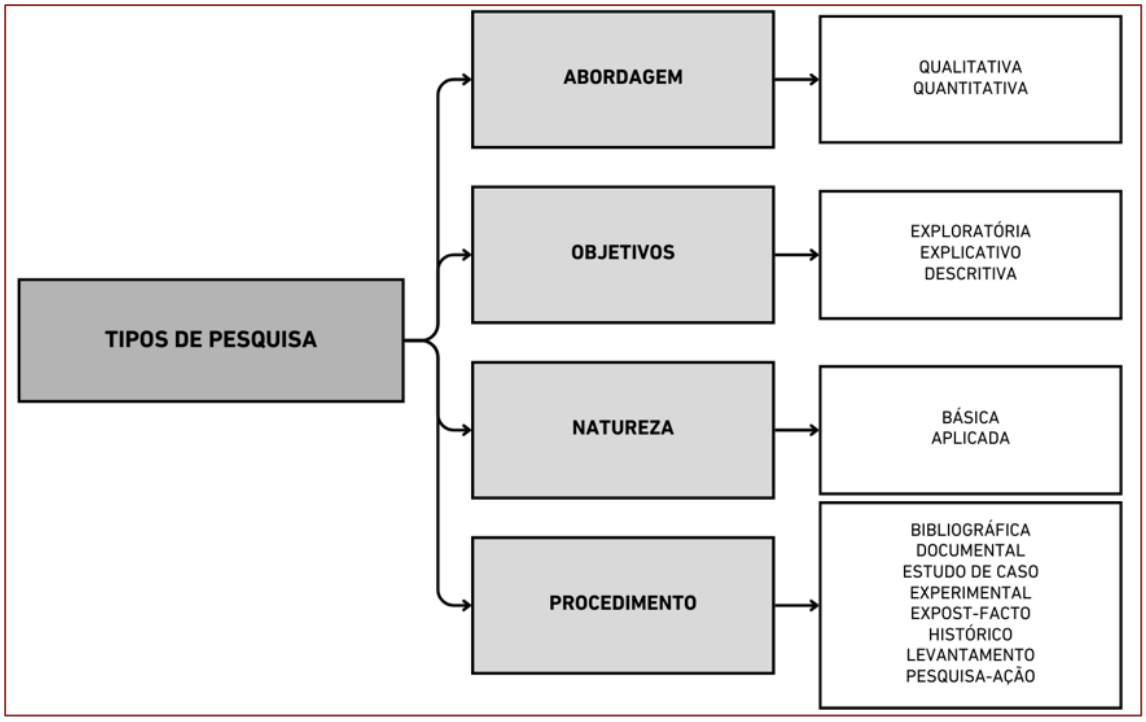
No que diz respeito a abordagem, temos a disposição dois tipos: qualitativa e quantitativa. De acordo com Zanella (2013), em sua obra, Metodologia de pesquisa, a abordagem qualitativa procura entendera situação a ser estudada a partir dos olhos dos indivíduos que fazem parte da pesquisa, sem a necessária utilização de métodos estatísticos, matemáticos ou físicos. Já com relação a abordagem quantitativa, o enfoque é na representatividade numérica, onde diversos métodos, cálculos e analises numéricas são realizadas para o sucesso da pesquisa.

Com relação aos objetivos da pesquisa, de acordo com Gil (2008) a pesquisa pode segmentada em três tipos de objetivos. A mesma pode ser uma pesquisa exploratória, onde o objetivo é trazer informações sobre um tema ainda não explorado, através da investigação. Temos também a pesquisa com objetivo explicativo, onde a finalidade é explicar um determinado fenômeno através da observação de alguns atos que contribuem pra esses acontecimentos. E por fim a pesquisa com objetivo descritivo, onde o objetivo fundamental é caracterização de populações ou fenômenos específicos, bem como na análise de correlações entre variáveis.

De acordo com Siena (2007), a natureza de uma pesquisa pode ser dividida entre pesquisa básica e pesquisa aplicada. Onde a pesquisa básica tem como preocupação a expansão do conhecimento cientifico, com a formulação de novas teorias, sem a necessidade da aplicação útil de forma imediata. Em contrapartida, a pesquisa aplicada instrumentaliza o conhecimento para atender a demandas concretas e solucionar problemas específicos.

Os procedimentos de uma pesquisa podem ser divididos em nove tipos, descrito por Marconi e Lakatos (2008), são eles: estudo de caso, experimental, histórica, levantamento, pesquisa-ação, bibliográfica, documental, *ex-post-facto* e observação não participante.

Figura 6 – Fluxograma dos tipos de pesquisa.

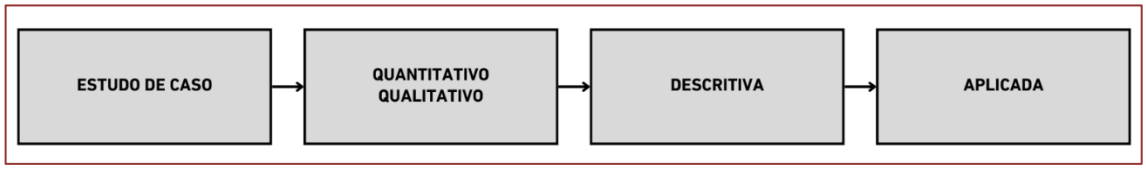


Autoria própria (2025)

Este presente trabalho foi desenvolvido sob o formato de estudo de caso, que segundo Pinheiro (2010) se concentra em investigar um caso especifico se forma profunda e exaustiva a fim de explorar o seu amplo e detalhado conhecimento. Tal forma de estudo, representa uma maneira de explorar um tópico a partir de um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos.

Concomitante a isso, podemos definir a pesquisa como uma pesquisa de abordagem eminentemente quantitativa, muito embora alguns dados qualitativos tenham sido usados. A pesquisa também se trata de uma pesquisa de natureza aplicada onde houve uma coleta de dados da organização a respeito da gestão de estoques e gestão de fornecedores, por meio de consulta de documentos e relatórios, e também por meio de entrevistas não estruturadas com o proprietário.

Figura 7 – Fluxograma da presente pesquisa.



Autoria própria (2025)

3.2. PROCEDIMENTOS

A escolha da empresa selecionada para o presente estudo se deu por um prévio conhecimento dos proprietários da organização. A mesma desempenha o papel de uma loja de materiais para tatuadores, e está localizada na região metropolitana de Salvador, mais precisamente na cidade de Lauro de Freitas – Bahia. Foi por meio de uma conversa informal com um dos proprietários, que a problemática da gestão de estoques veio à tona. Por se tratar de um pequeno negócio, ainda não há presença de sistemas de gestão. Com a permissão dos proprietários, foi feito o recolhimento de todos os pedidos realizados pelos clientes no período de um ano, pedidos esses que são realizados por WhatsApp, visto que a empresa segue um modelo de delivery, onde os pedidos são realizados pelo aplicativo de mensagens e posteriormente é realizada a entrega. Dessa forma, foi cedido todo o histórico de conversas da empresa, onde seria possível analisar os pedidos realizados e concluídos dia após dia.

Com a ajuda do serviço de inteligência artificial, Gemini, foram analisadas as conversas e organizados os pedidos realizados diariamente, no período que compreende um ano de funcionamento da organização (01/11/2024 à 01/11/2025).

Posteriormente, esses pedidos foram repassados para o software Excel onde a tabela foi construída por meio dos itens vendidos nesse período, com suas respectivas quantidades, e faturamento calculado pela multiplicação do valor unitário do item e a quantidade vendida no período analisado. Feito isso, os itens foram reorganizados em ordem decrescente de faturamento no período estudado.

Outrossim, foi realizada a categorização dos itens por classes, como abordado anteriormente, os itens foram caracterizados em classes A, B e C conforme os critérios já apresentados anteriormente. Ademais, foram elaborados outros gráficos que dizem respeito ao faturamento anual de cada classe, ao total de vendas de cada item e a receita gerada com a venda dos mesmos, buscando entender ainda melhor a importância e presença dos itens presentes no estoque, dessa forma, trazendo mais qualidade para a finalidade do estudo.

Por fim, houve a realização de entrevistas não estruturadas com os proprietários, a fim de entender melhor a gestão dos estoques e gestão dos fornecedores, tal qual a relação com os mesmos, buscando também trazer melhores soluções com a análise dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÂO

Este presente capítulo se divide nos seguintes tópicos. Primeiro, será apresentada a empresa sob a ótica do seu funcionamento e também a problemática que envolve a motivação para a realização do estudo e em seguida, será abordada a elaboração da Curva ABC da organização e as consequências para a gestão de estoques e fornecedores.

4.1. A EMPRESA E SEU CONTEXTO

A organização a ser estudada em questão se trata de uma loja varejista do ramo de materiais para tatuagem, localizada no município de Lauro de Freitas, Bahia e atende majoritariamente clientes da Região Metropolitana de Salvador. A empresa iniciou suas

atividades no ano de 2023 com a participação apenas dos dois sócios e assim se mantém até os dias de hoje, onde ambos desempenham funções dentro da organização.

Como grande parte das organizações de pequeno porte, a loja em questão sofre com a gestão dos estoques. No presente momento do estudo, por meio das entrevistas não estruturadas realizadas com os proprietários, o gerenciamento do estoque se mostrava completamente abandonado, não havia real noção do giro de diversos itens, as reposições aconteciam muitas das vezes apenas pela experiência do dia a dia, ao entender alguns itens que são vendidos com mais rapidez e outros que nem tanto, sendo assim os pedidos eram feitos as cegas, resultado em acumulo de alguns itens e por vezes, falta de outros.

O negócio oferece uma vasta gama de produtos, buscando atender os seus clientes tatuadores com mais totalidade possível, através de itens importantes para a confecção da tatuagem, como agulhas, cartuchos e tintas, tal qual materiais para a segurança da atividade, com os itens descartáveis esterilizados, cosméticos e produtos que facilitem a execução do exercício e proporcione uma melhor experiência para o tatuador e seu cliente e não menos importante, produtos para descarte correto dos resíduos e materiais.

Todos os pedidos realizados na loja são entregues através do delivery com o pagamento de uma pequena taxa, este é um modelo que funciona muito bem com os clientes de uma tattoo supply, onde muitas vezes, surge a necessidade da aquisição de insumos no momento em que estão realizando o processo da tatuagem e a comodidade e agilidade é essencial para continuação do exercício. O funcionamento e atendimento da loja se dá se Segunda a Sábado, sendo nos dias de semana das 8h às 18h e aos Sábados das 8h às 14h.

A aquisição dos materiais a serem revendidos é feita através de quatro principais fornecedores, sendo eles uma indústria, dois distribuidores atacadistas e um revendedor. As industrias fornecedoras estão localizadas em Minas Gerais, Brasília e Santa Catarina, enquanto o fornecedor revendedor está situado no estado de São Paulo, apesar de apresentar um custo mais alto, a necessidade do revendedor se pá pela má organização do estoque, visto que, é comum que durante o mês, produtos importantes e variados acabem e precisem ser reestocados por falta de planejamento nos pedidos feito com os fornecedores.

Além disso, uma prática muito comum das da fábrica e dos distribuidores por conta da relação de negociação B2B e que se aplicam a esse caso é a exigência de um valor mínimo por pedido, também conhecido como MOQ (Minimum Order Quantity), por conta disso muitas das vezes é necessário recorrer ao fornecedor que faz a revenda dos produtos que não exige um valor mínimo para o pedido ser realizado. A má gestão de estoque que por muitas vezes impacta no caixa da organização, impossibilita a realização de pedidos maiores, que cumpram com as exigências dos fornecedores.

Com relação ao tempo de entrega, os pedidos realizados com a indústria e os distribuidores atacadistas levam cerca de sete dias úteis para ser recebido no endereço da empresa, enquanto os pedidos realizados com o revendedor, uma média de dois dias, dessa forma, quando há a necessidade de uma reposição rápida, a aquisição de produtos com a revenda costuma atender muito bem a demanda.

Diante desse cenário, foi perceptível a imobilização da capital de giro da empresa, alguns produtos estocados por longos períodos de tempo sem saída para os consumidores e em alguns casos até mesmo a perda de produtos por conta do período de validade dos mesmos. Sendo assim, é de extrema importância a aplicação de métodos para melhorar

essa gestão e também um acompanhamento mais direto desse estoque, onde com a aplicação da Curva ABC será possível identificar os itens mais vendidos e assim, elaborar estratégias para a aquisição dos mesmos.

4.2. CURVA ABC E CONSEQUÊNCIAS PARA A GESTÂO DE FORNECEDORES E ESTOQUES

Para a realização da Curva ABC foi elaborada uma planilha com os produtos vendidos e o seu faturamento anual, a mesma foi organizada de forma decrescente com relação ao faturamento de cada produto. Para uma melhor organização do trabalho, alguns produtos foram organizados em grupos maiores, como por exemplos os Cartuchos, Agulhas, Biqueiras, entre outros.

Tabela 3 – Tabela de organização dos itens.

PRODUTO	QNTD	PREÇO UNITÁRIO (R$)	FATURAMENTO (R$)
CARTUCHOS	6328	11,00	69608,00
TKTX	235	75,00	17625,00
TINTA DYNAMIC (240ML)	12	400,00	4800,00
TINTA PRETA (30ML)	43	75,00	3225,00
TINTA BRANCA (30ML)	22	75,00	1650,00
AGULHAS(CARTELA)	107	15,00	1605,00
CAIXA DE LUVA NITRÍLICA	37	35,00	1295,00
BANDAGEM	99	12,00	1188,00
BÍQUEIRA	215	5,00	1075,00
TINTA INKDRAW	2	535,00	1070,00
BATOQUE	23	45,00	1035,00
TINTA COLORIDA (15ML)	20	40,00	800,00
TRANSFER IT	12	65,00	780,00
VASELINA SLIP (250G)	16	40,00	640,00
VASELINA COCONUT	9	70,00	630,00
PAPEL HECTOGRÁFICO	215	2,50	537,50
VASELINA TATTOO JELLY (730g)	5	100,00	500,00
VASELINA TATTOO JELLY (440g)	4	70,00	280,00
TINTA PRETA (240ML)	1	280,00	280,00
PACOTE PAPEL INKDRAW	6	45,00	270,00
LONGTIP	105	2,50	262,50
PLÁSTICO FILME	5	40,00	200,00
CLEAN UP (1L)	3	60,00	180,00
CAIXA DE POMADA CICRATIZANTE	1	150,00	150,00
MANTEIGA CAT SLOBBER (250g)	2	70,00	140,00
VASELINA INKMOVE	3	45,00	135,00
MANTEIGA CAT SLOBBER (90g)	3	45,00	135,00
TINTA BRANCA (15ML)	3	45,00	135,00
PROTETOR DE CLIPCORD	4	20,00	80,00
ADAPTADOR DE CARTUCHO	7	10,00	70,00
CLEAN UP (200ML)	1	45,00	45,00
PAPEL TÉRMICO	11	2,50	27,50

Autoria própria (2025)

Tais produtos são vendidos de acordo com sua numeração, que representa o tamanho do mesmo, porém, todos têm o mesmo preço dentro de sua categoria, por conta disso e dá grande quantidade de marcas e tamanhos, que totalizariam mais de 1000 SKUs, foram organizados em grupos maiores para que fosse possível a realização do trabalho.

Logo em seguida foi elaborada a Tabela mestra, tabela essa que vai ser utilizada para a estruturação da Curva ABC, a mesma foi estruturada como uma atualização da tabela anterior, porém, agora temos as porcentagens de faturamento de cada item com relação ao total e também a porcentagem acumulada. Dessa forma, foi possível determinar a classe que cada produto pertence para ser realizada a Curva.

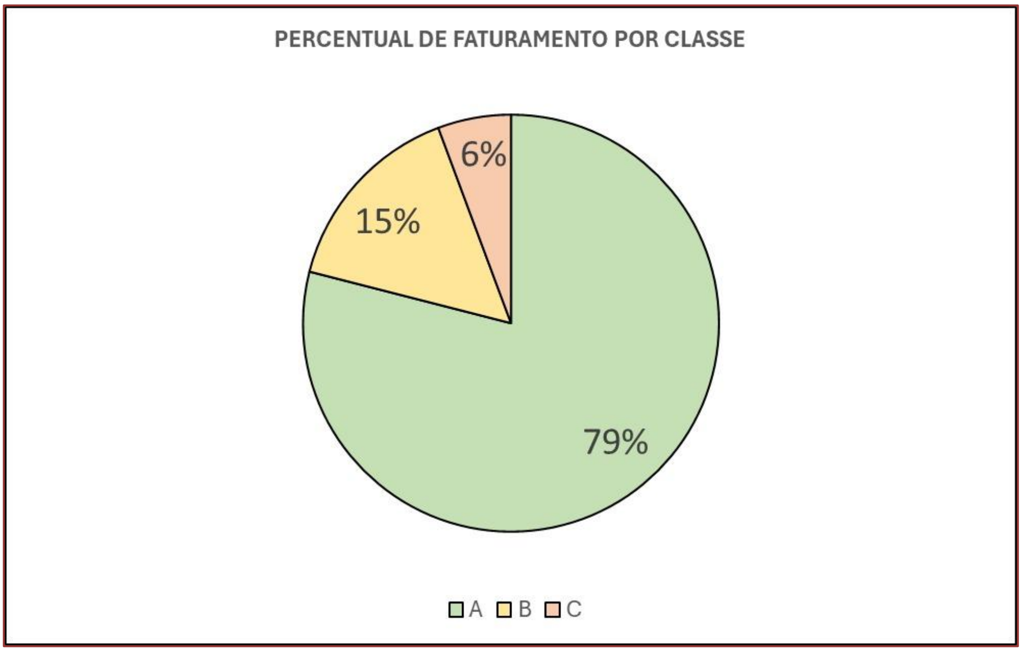
Tabela 4 – Tabela mestra.

CÓDIGO	PRODUTO	QNTD	FATURAMENTO (R$)	% LINHA	% ACUMULADA	CLASSE
1	CARTUCHOS	6328	R$ 69.608,00	63,02%	63,02%	A
2	TKTX	235	R$ 17.625,00	15,96%	78,98%	A
3	TINTA DYNAMIC (240ML)	12	R$ 4.800,00	4,35%	83,32%	B
4	TINTA PRETA (30ML)	43	R$ 3.225,00	2,92%	86,24%	B
5	TINTA BRANCA (30ML)	22	R$ 1.650,00	1,49%	87,74%	B
6	AGULHAS(CARTELA)	107	R$ 1.605,00	1,45%	89,19%	B
7	CAIXA DE LUVA NITRÍLICA	37	R$ 1.295,00	1,17%	90,36%	B
8	BANDAGEM	99	R$ 1.188,00	1,08%	91,44%	B
9	BÍQUEIRA	215	R$ 1.075,00	0,97%	92,41%	B
10	TINTA INKDRAW	2	R$ 1.070,00	0,97%	93,38%	B
11	BATOQUE	23	R$ 1.035,00	0,94%	94,32%	B
12	TINTA COLORIDA (15ML)	20	R$ 800,00	0,72%	95,04%	C
13	TRANSFER IT	12	R$ 780,00	0,71%	95,75%	C
14	VASELINA SLIP (250G)	16	R$ 640,00	0,58%	96,33%	C
15	VASELINA COCONUT	9	R$ 630,00	0,57%	96,90%	C
16	PAPEL HECTOGRÁFICO	215	R$ 537,50	0,49%	97,38%	C
17	VASELINA TATTOO JELLY (730g)	5	R$ 500,00	0,45%	97,84%	C
18	VASELINA TATTOO JELLY (440g)	4	R$ 280,00	0,25%	98,09%	C
19	TINTA PRETA (240ML)	1	R$ 280,00	0,25%	98,34%	C
20	PACOTE PAPEL INKDRAW	6	R$ 270,00	0,24%	98,59%	C
21	LONGTIP	105	R$ 262,50	0,24%	98,83%	C
22	PLÁSTICO FILME	5	R$ 200,00	0,18%	99,01%	C
23	CLEAN UP (1L)	3	R$ 180,00	0,16%	99,17%	C
24	CAIXA DE POMADA CICRATIZANTE	1	R$ 150,00	0,14%	99,31%	C
25	MANTEIGA CAT SLOBBER (250g)	2	R$ 140,00	0,13%	99,43%	C
26	VASELINA INKMOVE	3	R$ 135,00	0,12%	99,55%	C
27	MANTEIGA CAT SLOBBER (90g)	3	R$ 135,00	0,12%	99,68%	C
28	TINTA BRANCA (15ML)	3	R$ 135,00	0,12%	99,80%	C
29	PROTETOR DE CLIPCORD	4	R$ 80,00	0,07%	99,87%	C
30	ADAPTADOR DE CARTUCHO	7	R$ 70,00	0,06%	99,93%	C
31	CLEAN UP (200ML)	1	R$ 45,00	0,04%	99,98%	C
32	PAPEL TÉRMICO	11	R$ 27,50	0,02%	100,00%	C

Autoria própria (2025)

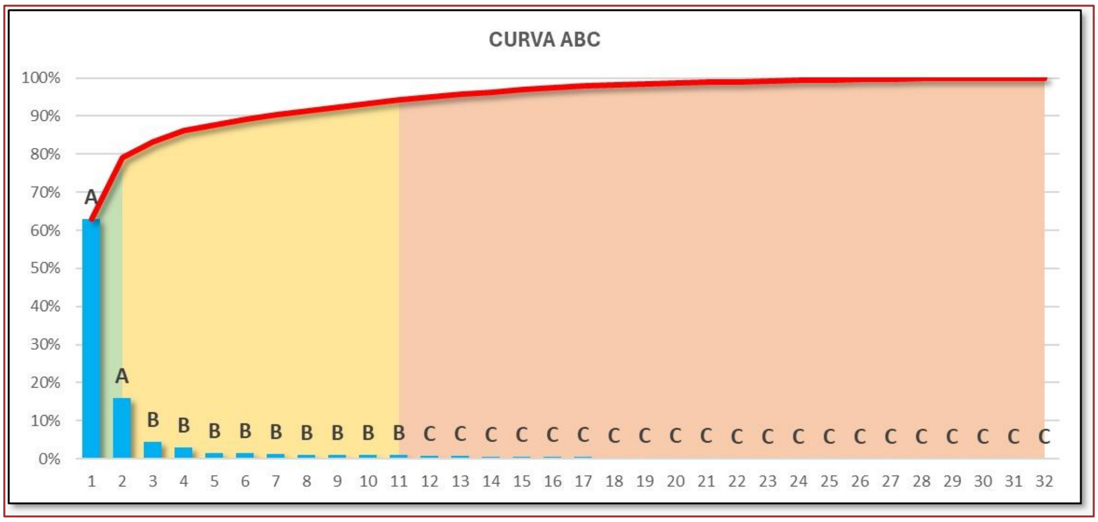
Como se pode observar na Tabela mestra, apenas 2 itens ou tipos de produto já representam um total de aproximadamente 79% de todo o faturamento da organização, sendo eles classificados como itens da Classe A. Em seguida temos os produtos elencados na Classe B, onde 9 itens ou tipos de produtos se mostram responsáveis por 15% do faturamento da empresa. E por fim, a Classe C conta com 21 itens ou tipos de produtos, e representa apenas 6% do faturamento anual da loja.

Gráfico 1 – Percentual de faturamento por classe.



Autoria própria (2025)

Gráfico 2 – Gráfico da Curva ABC

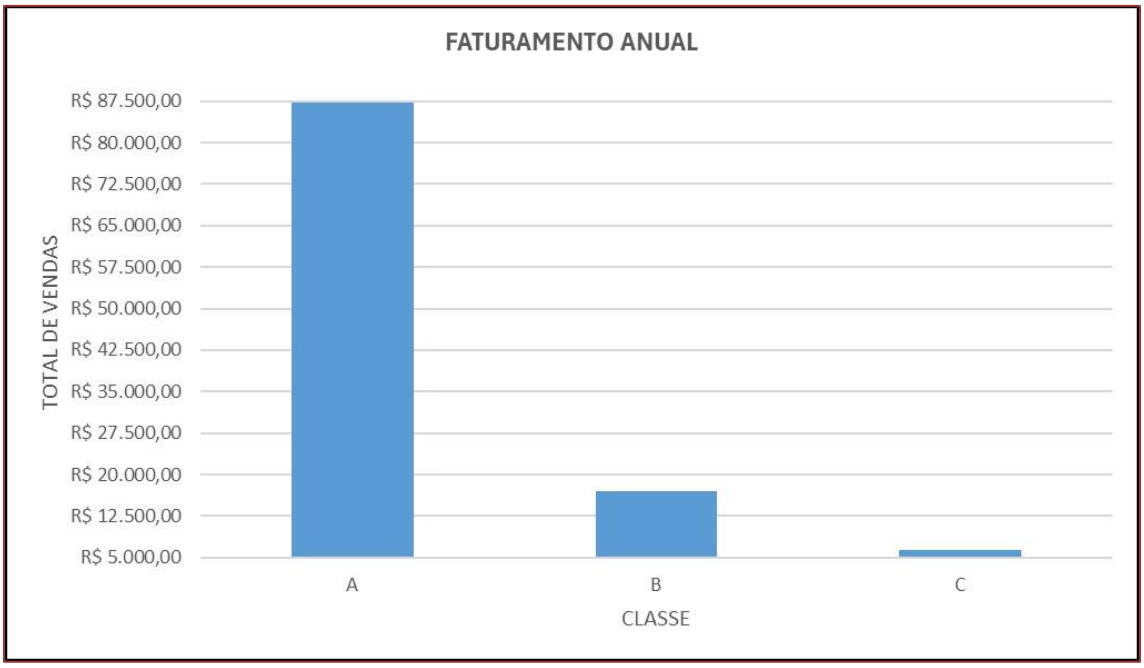


Autoria própria (2025)

Com a elaboração da Tabela mestra foi originada o gráfico da Curva ABC, através do gráfico, que relaciona o faturamento anual de cada produto e o percentual acumulado desse faturamento, é possível compreender quais produtos tem maior importância e expressividade no faturamento anual da organização e também é uma representação visual de quais produtos pertencem a cada classe através dos códigos que foram atribuídos na Tabela 4.

Concomitante a isso, com base nas informações obtidas pela segmentação dos produtos em suas respectivas classes, foi elaborada também um gráfico de faturamento anual (Figura 10) que busca mostrar a expressividade de cada classe gerada anteriormente, perante o faturamento. Com isso foi possível demonstrar em reais, a clara expressividade dos produtos caracterizados como Classe A, que tiveram faturamento anual de R$87.233,00 seguido pelos itens da Classe B com o faturamento anual de R$16.943,00 e os itens da Classe C com o faturamento de R$6.277,50.

Gráfico 3 – Faturamento anual por Classe.



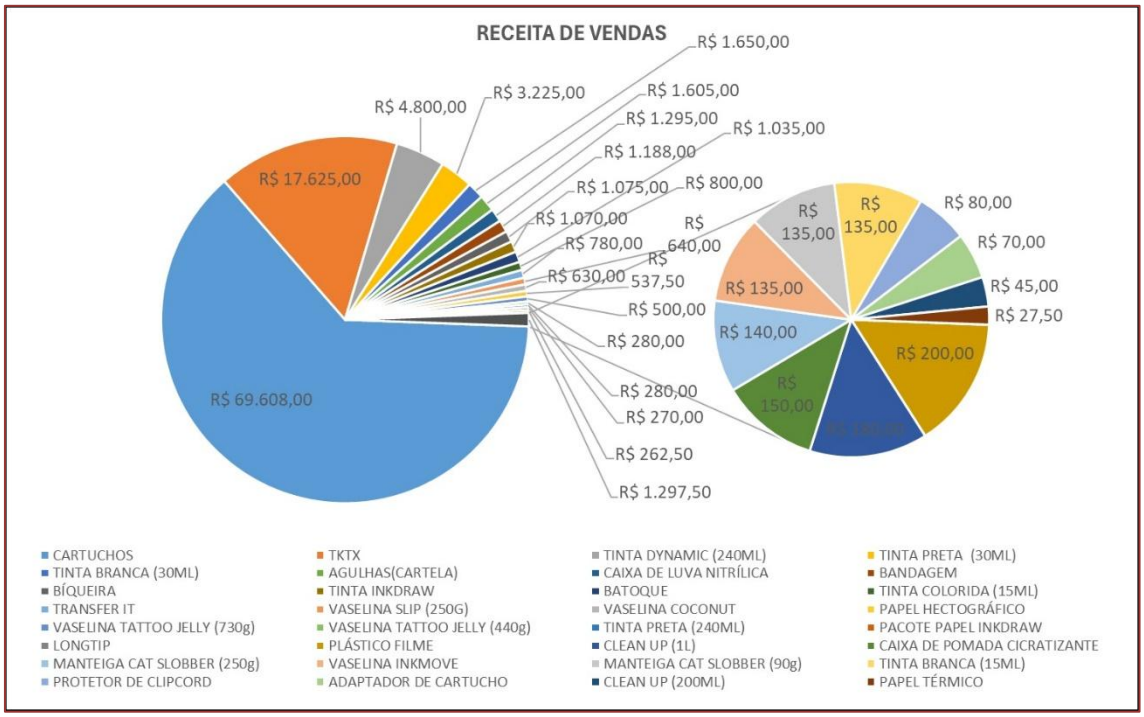
Autoria própria (2025)

Ao analisar o Gráfico 4, que relaciona a receita de vendas de cada um dos produtos, para além dos produtos que compreendem a Classe A da Curva ABC (de extrema importância), é possível notar também a importância de mais alguns itens, que apesar de não comporem a Classe A, são itens que estão na margem da classe e possuem notável importância na composição da receita. Apesar da venda de poucas unidades no ano, a Tinta Dynamic, que tem o seu ticket alto por se tratar de uma pigmentação importada, é um produto que se mostra expressivo e que deve ter a sua devida atenção.

Logo em seguida, a "tinta preta", que indiscutivelmente é um dos principais insumos, usado em praticamente todos os tipos de tatuagens, também se mostra importante, com

um total de 43 vendas no ano (tabela 4 acima). Isso, pode causar estranhamento, mas tintas de uma maneira geral são um item de menor giro, visto que, no geral, o tatuador consegue passar um bom período com o mesmo tubo, dependendo principalmente do estilo de tatuagem utilizado.

Gráfico 4 – Receita de vendas por produto.



Autoria própria (2025)

Ao analisar os resultados é notável a grande importância de se entender o comportamento das vendas dos produtos oferecidos pela organização, sobretudo os itens da Classe A que representam uma diferença importante tanto em quantidade de itens vendidos quanto em receita gerada para a organização. Composto por cartuchos e TKTX, o grande volume de venda desses produtos se justifica pelo fato de que são itens de grande rotatividade, inclusive para o tatuador. Na elaboração de uma tatuagem é muito comum a necessidade do uso de mais de um cartucho, seja por conta da complexidade do desenho, onde diferentes tipos de linhas e pinturas são demandadas, seja pela pouca durabilidade do material, que após algum tempo de sessão podem começar a falhar por conta de todo atrito que resulta no “cegamento” das agulhas presentes no cartucho.

Com relação as TKTXs, as mesmas são pomadas anestésicas muito utilizadas com a intenção de minimizar as dores no processo de realização da tatuagem, que também em muitos casos é utilizado todo um tubo de pomada na realização de apenas uma tatuagem, dependendo do tamanho da mesma ou sensibilidade do cliente a ser tatuado, o que faz dela um item de também alto giro.

Como foi mencionado, os itens da Classe B são itens que necessitam também de alguma atenção, principalmente por conta da natureza dos mesmos. É muito fácil identificar que

os itens que compõem este grupo são itens intimamente ligados a elaboração da tatuagem, como por exemplo as tintas, os itens descartáveis de segurança, como luvas, batoques, bandagens, que por mais que não haja um giro muito alto e o seu ticket seja de fato menor, são de grande importância pois são comumente adquiridos com os itens mais importantes da Classe A.

Já no que diz respeito a Classe C, é possível notar que a mesma é majoritariamente composta por itens cosméticos e no geral de longa duração, como vaselinas, manteigas, tintas coloridas, materiais para limpeza, entre outros que inclusive são alguns deles semelhantes entre si, apenas de marcas ou tamanhos diferentes. Sabendo disso, há uma preocupação maior em não ocupar o caixa da empresa com a presença em demasia destes itens, diferentes vistos que por conta da sua baixa rotatividade, podem acabar trazendo um cenário pouco saudável para o caixa da organização.

Ante ao exposto, diante dos resultados apresentados e as correlações feitas, algumas ações precisam ser realizadas com relação a gestão dos fornecedores. Após elaborar uma boa estratégia perante a gestão dos estoques, no que diz respeito ao estoque de segurança, estoque mínimo e máximo e ponto de pedido, a empresa deve focar em realizar os seus pedidos com os grandes distribuidores e industrias, tais técnicas iram permitir a execução de pedidos cada vez mais assertivos, com menor custo, consequentemente menor imobilização da capital.

Outro ponto também muito importante, que foi exposto em uma das entrevistas não estruturadas é a insegurança da loja com relação ao segundo produto mais importante do seu catálogo. Por não haver um bom controle do estoque, a falta das pomadas TKTX são recorrentes e o acesso a elas não são fáceis, por conta disso, é de grande importância um bom relacionamento com fornecedores confiáveis, visto que é um item com muitas falsificações no mercado, para que sempre que disponibilidade, a organização possa realizar pedidos bem calculados para que a falta do item seja reduzida.

5. CONCLUSÃO

A aplicação da Curva ABC demonstrou a importância crítica de se abandonar a gestão de estoque indiferenciada, validando o foco deste estudo na priorização por valor. A análise quantitativa revelou que o princípio de Pareto se manifesta de forma acentuada na organização: apenas dois tipos de produtos, sendo eles os cartuchos e a pomada TKTX, representando uma parcela ínfima do catálogo, são responsáveis por aproximadamente 79% de todo o faturamento anual, sendo categorizados como itens da Classe A.

Em contraste, a Classe C, composta por 21 tipos de produtos, majoritariamente cosméticos e itens de longa duração, representa apenas 6% da receita. Esta expressividade é clara na comparação em valores monetários, onde a Classe A gerou R$ 87.233,00, reafirmando que a alocação de tempo e capital deve ser direcionada quase integralmente para a garantia de disponibilidade desses itens de alto giro e grande rotatividade.

Diante disso, conclui-se que a empresa deve gerenciar os itens “A” com atenção: dar prioridade máxima aos itens da classe A, que são os mais valiosos. Certificar-se de que eles estejam sempre em estoque por meio de revisões frequentes, garantir melhores condições com os fornecedores e dar prioridade à entrega pontual.

Além disso, é importante simplificar os itens "C": dedicar menos esforços de gerenciamento a esses itens. Eles podem ser encomendados em lotes maiores e menos frequentes, ou até mesmo automatizados para economizar tempo e recursos. Além disso, recomenda-se que a empresa melhore as previsões e use dados para refinar as estratégias de compra e reabastecimento para cada categoria, evitando pedidos em excesso ou insuficientes.

Esse estudo é um estudo de caso, portanto tem como limitação, não ser possível generalizar os seus resultados. Contudo, esse exemplo pode ser útil para outros pequenos negócios, importantes no cenário nacional pelo seu potencial gerador de empregos, realizarem uma melhor gestão de estoques e fornecedores.

Além disso, outra limitação presente na realização do estudo se deu pelo mal acompanhamento do estoque pelos gestores da loja, impossibilitando que cálculos como o de Giro de Estoque pudessem ser calculados, visto que por conta da falta de acompanhamento, os sócios da organização não tinham um registro das vendas e reposições já realizadas no estoque, o que impossibilitou também compreender a sazonalidade das vendas na loja.

Recomenda-se que estudos futuros apliquem métodos qualitativos e quantitativos simples, intuitivos e eficazes como os aqui utilizados, para a previsão de demanda, a gestão de estoques e a gestão de fornecedores em pequenas empresas, seja num formato de livro ou de manual, disseminando assim esses conteúdos simples, mas importantes.

REFERÊNCIAS

[1] MOREIRA, Daniel A. Administração da produção e operações. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 2012.

[2] CARVALHO, J. M. C. Logística. 3a ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002. CORRÊA, H. L.;CORRÊA, C. A. Administração de Produção e Operações.

[3] POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[4] SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2002.

[5] BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

[6] OLIVEIRA, Marcela Maria Eloy Paixão; SILVA, Rafaella Machado Rosa. Gestão de estoque[...]. Cuiabá: Instituto Cuiabano de Educação, 2014.

[7] GURGEL, Floriano A; FRACISCHINI, Paulino G. Administração de Materiais e do Patrimônio. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

[8] DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2012.

[9] VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas S.a, 2006.

[10] Tailor (2025): ABC Analysis: What It Is and How to Implement It in 2025. Acessado em: https://www.tailor.tech/resources/posts/abc-analysis

[11] P; PINHEIRO, L. S. "Mulheres em dados: o que informa a PNAD/IBGE", 2008. in Observatório Brasil da Igualdade de Gênero, julho, 2010, p. 107- 119.

[12] KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

[13] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[14] SIENA, OSMAR. Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s, n], 2007.

[15] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2008.

[16] POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[17] AMADO NETO, João. Gestão estratégica de fornecedores e contratos: uma visão integrada. São Paulo: Saraiva, 2014.

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ARNALDO TURUO ONO

Graduação em Engenharia Elétrica (Ênfase em Eletrônica) pela Universidade de Mogi das Cruzes (1990), Pós-Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Mogi das Cruzes (1998), Master of Business Administration - MBA pela Business School São Paulo - University of Toronto (2000), Black Belt em Seis Sigma pela Universidade de São Paulo - USP (2001), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM (2006), Doutorado em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP (2010) , Pós-doutorado pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (2016) - Núcleo de Informática Aplicada à Educação. Trabalha como Professor (tempo Integral) Coordenador de Pesquisa e Tutor de Desenvolvimento de Carreiras, membro do NDE e do Colegiado de Curso, na Universidade Presbiteriana Mackenzie (Unidade Alphaville), Avaliador Institucional INEP/MEC

AUTORES

desde 2010. Atuou na Gerência de Tecnologia da Informação e Infraestrutura em Instituição de Ensino Superior e cerca de 15 anos na área industrial, Atuou em posições de Gerência Geral, Técnica e Enga. de Processos (processos industriais e desenvolvimento), Chefe de Produção, Supervisor de Manutenção Industrial, Engenheiro de Automação Industrial e Robótica (em empresas Nacionais e Multinacionais). Vivência internacional Japão, Canadá, EUA, Holanda e Alemanha (como expatriado)

FRANCISCO SANTOS SABBADINI

Professor e Pesquisador, com mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial e Doutorado em Engenharia de Produção. Atualmente leciona no curso de graduação em Engenharia de Produçõe e de pós-graduação em Engenharia da Qualidade e de Produção Industrial com ênfase em Engenharia de Produção.

GABRIEL OLIVEIRA CALDAS

Graduando em Administração na Escola de Administração da UFBA

JEAN MARC NACIFE

Pós-Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás (PPGADM/UFG). Doutor em Ciências Agrárias pelo Instituto Federal Goiano. Mestre em Direção e Administração de Empresas - Universidad de la Empresa - Uruguay. Especialista em Gestão de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras e Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas de Curvelo. Especialista em Formação Pedagógica pelo Instituto Federal Goiano e formação em Psicanálise Clínica pelo ISPB. MBA em Business Intelligence pela UNIMAIS e graduando em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Foi delegado do CRA/GO, eleito por 2 mandatos para a função de Conselheiro Estadual no Conselho Regional de Administração de Goiás (CRA/GO) ocupando os cargos de Vice-presidente da Comissão de Tomada de Contas, Ouvidor Institucional, Presidente da Comissão de Formação Profissional por 3 mandatos, Diretor de Registro/Fiscalização e 2 vezes Vice-Presidente da Instituição. Foi parecerista dos Cursos de Administração no Estado de Goiás pelo Convênio CFA/ MEC. Está no Banco Nacional de Avaliador dos Cursos de Administração pelo INEP/MEC. Atualmente é Professor Efetivo no Instituto Federal Goiano - Campus Rio Verde. Autor de livros, produções técnicas no campo de Tecnologia da Informação com desenvolvimento de softwares para ambiente web e possui processos de patentes tecnoloógicas no INPI. É pesquisador e coordenadou grupos de pesquisadores nas áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de processos e Tecnológias Emergentes. Tem experiência profissional no setor privado de 17 anos atuando nos segmentos: EDUCACIONAL - como Professor, Coordenador de Curso, Procurador Institucional e Diretor Administrativo-Financeiro. SAÚDE: atuou como Consultor Externo, Assessor de Diretoria e Administrador Hospitalar. Na execução do Projeto de Desenvolvimento Tecnológico Desenvolvimento de Metodologia com vistas a implantação e funcionamento de uma central de monitoramento de convênios no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no período de 2020 a 2023, participei e realizei a transferência tecnológica em 8 ações demandas, sendo: Manual de utilização do Aplicativo WebService Process Administration - PROCESS ADM. 2022; Instrumentos de Monitoramento Externo aplicados à Central de Convênios do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). 2022; Pregão Eletrônico por SRP N 01/2022. Aquisição de Máquinas e Equipamentos Agrícolas (AERIN/MAPA). 2022; Diagnose da volumetria de serviços sob a óptica da centralização e descentralização no MAPA. 2022; Testagem de Análises de Pré-Convênios como alternativa ao trabalho realizado por um ente público federal a serviço do MAPA. 2021; Metodologia de Melhoria de Processos na Área de Convênios Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2021; Padronização e Manualização de procedimentos no MAPA. 2021; e Acordo de Níveis de Serviço Indicadores Quantitativos aplicados à Central de Convênios do MAPA. 2021.Atualmente participa de projetos de pesquisa e extensão em análise de desenvolvimento de sistemas com enfase em automação de processos administrativos, RPA, IA, sistemas web e software simulador de práticas profissional. Atualmente participa de projetos de pesquisa e extensão em análise de desenvolvimento de sistemas com enfase em automação de processos administrativos, RPA, IA, sistemas web e software simulador de práticas profissional e desenvolvimento de tecnologias para o agronegócio

AUTORES

JOÃO CARLOS MARTINS COELHO

Engenheiro Mecânico (ITA, 1974) e Mestre em Engenharia de Processos Químicos e Bioquímicos (IMT, 2006). Foi Professor Titular da Escola de Engenharia Mauá (até 2019), com atuação em Fenômenos de Transporte, Máquinas Térmicas e Energia. Foi pesquisador do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT) até março de 2025, onde coordenou projetos de adequação tecnológica de produtos para exportação, certificação Inmetro e aposição de Marca CE, além de atuar no Progex – Programa de Apoio à Exportação. Foi Vice-Líder do Grupo de Pesquisa "Atendimento Tecnológico" (CNPq/IPT) e integrante do Projeto Sebrae for Startups (IPT–SEBRAE), voltado à aceleração de startups deeptechs e hardtechs. Autor dos livros Energia e Fluidos – Termodinâmica, Energia e Fluidos – Mecânica dos Fluidos – Energia e Fluidos – Transferência de Calor, todos publicados pela Ed. Edgard Blücher, 2016. Tem publicações, capítulos de livros e colaborou com a edição de diversas normas técnicas da ABNT NBR. Recebeu a Menção IPT de Inovação em Ciência e Tecnologia (2001). Atualmente é consultor sênior, atuando em inovação, normalização técnica, consultoria com foco em produtividade e transferência de tecnologia para o setor produtivo. Possui ampla experiência industrial, tendo atuado como Gerente Industrial da Cerâmica Gerbi S.A., responsável por projetos de modernização de processos térmicos e implantação de sistemas de utilidades, e como Diretor da Apoio Mecânica Industrial Ltda., onde desenvolveu equipamentos e soluções para o setor cerâmico.

JOSÉ ABEL DE ANDRADE BAPTISTA

Possui graduação em Bacharel Em Administração Habilitação Empresas pela Faculdades Capital(1990), especialização em Ciência da Computação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie(1993), especialização em Marketing de Serviços pelo Fundação Getulio Vargas - SP(2001), especialização em Metodologia e Didática Para o Ensino Superior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie(1994), mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul(2009) e mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Guarulhos(2003). Atualmente é Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Revisor de periódico do Congresso Internacional de Administração, Revisor de periódico do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Revisor de periódico do Congresso de Logística das FATECS FATECLOG e Revisor de periódico da EnGeTec (Encontro de Gestão e Tecnologia). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas. Atuando principalmente nos seguintes temas:Marketing, Internet, Planejamento, Logística

JOSÉ CLAUDIO DE LIMA FERREIRA (IN MEMORIAM)

Administrador de empresas, Professor e Coordenador dos Cursos Bacharelados da Universidade Estácio de Sá - Campus - Angra dos Reis. Além disso trabalhou como professor e em cargos de gestão na UGB-FERP, e UNIFOA,.

JULIANE ALBUQUERQUE

Mestra em Economia pelo Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é Analista Financeiro Pleno da OCYAN S.A..

MARI TOMITA KATAYAMA

Pesquisadora sênior do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), graduada em Ciências da Computação pela Universidade de São Paulo (USP), Construiu uma carreira dedicada à inovação tecnológica, à competitividade empresarial e à integração entre governo, academia e setor produtivo. Ao longo de sua trajetória, liderou projetos estratégicos de grande impacto, como o IPT Open Experience, ambiente promotor de inovação e empreendedorismo no campus do IPT; o C4IR Brasil, centro afiliado à rede global do Fórum Econômico Mundial voltado à Quarta Revolução Industrial; e o Programa de Desenvolvimento Tecnológico Avançado (Sebrae/IPT), voltado à aceleração de startups deeptechs e hardtechs nas áreas de biotecnologia e inteligência artificial. É também responsável por iniciativas voltadas à transformação digital das micro e pequenas empresas (MPE 4.0), tendo contribuído para o desenvolvimento de metodologias de maturidade

AUTORES

tecnológica baseadas em TRLs (Technology Readiness Levels). Liderança na área de inovação e políticas públicas de CT&I, atua na criação de ecossistemas colaborativos e hubs de inovação, promovendo a conexão entre institutos de pesquisa, universidades, empresas e governo. Autora de livros, capítulos e artigos sobre inovação, competitividade e internacionalização de empresas, foi agraciada com prêmios institucionais do IPT pelo destaque em projetos de ciência e tecnologia. Atualmente, contribui como representante suplente do IPT na constituição do Distrito de Inovação de São Paulo, e também como gestora da estruturação do Hub de Inovação em Tecnologias Estratégicas, conectando iniciativas de pesquisa aplicada com demandas estratégicas da sociedade e do setor produtivo.

OMAR OURO-SALIM

Doutor em Administração das empresas pela Universidade de Brasília e Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, possuo Graduação em Marketing pela Université de Lomé (Togo). Minha trajetória abrange diversas áreas, com ênfase em gestão de marketing, gestão geral, cooperativismo, gerenciamento de resíduos sólidos orgânicos, embalagens e eletroeletrônicos, destacando-se nas esferas do Desenvolvimento Sustentável e Economia Circular. Em 2014, estagiei no departamento de operações bancárias no Banco BSIC, na República do Togo. Possuo proficiência em pacotes de software como Word, PowerPoint, Excel e Sage Software. Ensinei aulas de matemática e física no ensino médio em escolas particulares no Togo. Foi Pesquisador do Centro de Tecnologia Mineral (CETEM). Atualmente, sou Membro Associado da Rede de Pesquisa em Economia Circular do Québec (RRECQ) (Canadá) e Grupo de Estudos e Pesquisas Avançadas em Logística Supply Chain Management (GEALOGS). Prestou consultoria e assistência técnica administrativa para a Embaixada de Guiné no Brasil. Atualmente Professor visitante no Instituto Federal Goiano (IFGoiano).

PAULO SOARES FIGUEIREDO

Doutor em Administração pela Boston University Questrom School of Business e Professor na Escola de Administração da UFBA

RAONE CATO DE ARAÚJO

Empreendedor na area de educação, Consultor em marketing estratégico e Desenvolvimento de Novos Negócios. Servidor Federal a 13 anos na área Nuclear. Graduado em Administração de Empresas.

SIMONE VIEIRA DE ALMEIDA

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Rio Verde (2001). Mestranda em Mestrado Profissional de Administração pelo IFGoiano e Pós Graduanda em Compliance, Processos, Legislação Trabalhista e Previdenciária pela Faculdade Estácio. Possui MBA em Gestão Comercial, estratégia e Inteligência de mercado (2023), MBA Gestão de Negócios, Controladoria e Finanças Corporativas (2024) e Pós graduada em MBA Controladoria, Auditoria e Perícia Contábil (2025) ambas pelo IPOG-Goiás. Atualmente professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Rio Verde (UniRV). Possui sólida experiência de mais de 20 anos em liderança e desenvolvimento de equipes nas áreas de Administração, Finanças e Controladoria, atuando como Coordenadora de Controladoria de Fábrica em grandes indústrias como Unilever S/A e International Paper S/A. Possui cinco anos de experiência em Customer Service e na área técnica de papelão ondulado, o que proporcionou conhecimento sobre processos industriais de grandes clientes como Nestlé, Bunge, Cargill, BRF e Kraft Heinz. Foi Coordenadora da área de Gestão da Demanda na Klabin S/A por 5 anos, fazendo melhorias nos processos o que gerou aumentos de produtividade nos setores de PCP e Expedição. Também atuou por dois anos na Assessoria Administrativa e Financeira em setores diversos, como confinamento de gado bovino, comércio de vestuário feminino, hotéis e propaganda e marketing. Perita Contábil designada pela 6a Vara do Trabalho do TRT-Goiânia, com vivência em perícias contábeis.

AUTORES

VIRGILIUS DE ALBUQUERQUE

Doutor em Administração pela FGV/EBAPE. Visiting scholar na University of North Carolina at Chapel Hill. Mestre em Relações Internacionais pela PUC-RJ. Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela UFRJ/COPPE. MBA em Finanças pelo IBMEC-RJ. MBA promovido pela UFRJ/COPPEAD e Vale. Graduação em Engenharia de Produção pela UFRJ. Trabalhou na Vale e na ex-Rio Doce International, Bruxelas. Servidor público aposentado do Tribunal de Contas da União. Foi professor do IBMEC-RJ, da ESPM-RJ, da FGV/EBAPE, da UNIRIO, da UFRJ, campus Macaé, e professor-tutor da FGV Online. Atualmente é professor associado da UERJ, na Faculdade de Administração e Finanças. Experiência nas áreas de administração pública e empresarial, economia, finanças, estatística multivariada, modelo de equações estruturais, ciência política, economia política, comércio internacional e relações internacionais.

VITOR FREITAS DE AZEREDO BARROS

Professor na Universidade de Minho (Portugal)

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson